

VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI



IV. évfolyam 4. szám (No. 10.)

A-sorozat 2.

Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám



Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására

**Virtuális Intézet
Közép-Európa Kutatására
Közleményei**

IV évfolyam 4. szám (No. 10)

A-sorozat 2.

Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám

SZEGED
2012

A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI

TUDOMÁNYOS TANÁCSADÓ TESTÜLET

Prof. Dr. Berde Csaba – Debreceni Egyetem
Prof. Dr. Poór József – Szent István Egyetem és Selye János Egyetem
Prof. Dr. Szávai Ferenc, DSc – Kaposvári Egyetem és
Budapesti Corvinus Egyetem

Főszerkesztő:

Dr. habil. PhD PhD Gulyás László – Szegedi Tudományegyetem

Főszerkesztő-helyettes:

Dr. PhD Keczer Gabriella – Szegedi Tudományegyetem

Az A-sorozat

Gazdálkodás- és szervezéstudomány SZERKESZTŐ BIZOTTSÁGA

Elnök: Dr. PhD Keczer Gabriella

Tagok:

Csehné Dr. PhD Papp Imola – Szent István Egyetem
Karoliny Mártonné Dr. PhD Csetneki Zsuzsanna – Pécsi Tudományegyetem
Dr. PhD Tasi Miklós Vis Valor Tanácsadó Kft.

A B-sorozat

Társadalomtudomány SZERKESZTŐ BIZOTTSÁGA

Elnök: Dr. PhD Csüllög Gábor – Eötvös Lóránd Tudományegyetem

Tagok:

Dr. PhD Császár Zsuzsanna – Pécsi Tudományegyetem
Dr. PhD Kókai Sándor – Nyíregyházi Főiskola
Dr. PhD Suba János – Hadtörténeti Intézet és Múzeum

Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására
6727 Szeged, Löwy Sándor utca 37.
Elnök: Dr. habil. Gulyás László PhD, PhD
e-mail: gulyasl@t-online.hu

Technikai szerkesztő:

Rafai Gábor

Nyomda:

Planet Corp. Szolgáltató Kft., Szeged

ISSN 2062-1396
HU ISSN 2062-1396

Szeged, 2012

TARTALOM

Current Management Issues

Miklós Mihály Nagy – Réka Britschgi: Political decisions and frontier . . .	5
Gergely Németh: Impossibility of attaining the perfect performance . . .	15
Anna Magdolna Sipos: Science metrics and informetrics approaches to organizational and management science	25
Troy B. Wiwczarowski – Szabados György – Szabóné Nagy Éva: John Stuart Mill, Frederick Taylor and homo economicus: Management, rationalization and human capital.	37

Képzés, fejlesztés, tudásmenedzsment rovat

Daruka Eszter: Az Y-generációs tehetségek menedzselése	47
Dienesné Kovács Erzsébet: A humán erőforrások fejlesztése a profitorientált szervezetekben és a közszférában	59
Keczer Gabriella: Üvegplafon I.: Nők és férfiak a felsőfokú képzésben, az oktatói és kutatói pályán Magyarországon	69
Pádár Katalin: A fiatal tehetségek innovatív toborzása: a szakmai diákversenyek szervezésének potenciális haszna – Egy nemzetközi kutatás eredményei	79
Petákné Balogh Anikó: A „varázsló” és tanítványa – Személyre szabott tudásmenedzsment megoldások a felsőoktatásban.	91
Sipos Norbert: Herzberg tényezők a pécsiközigázson.	99

Emberi erőforrás menedzsment rovat

Csutkai Réka: A szervezeti kultúra jelentősége a multinacionális vállalatok humánerő gazdálkodásában	109
Dajnoki Krisztina: Munkavédelmi feladatok megítélése fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásában . .	117
Gyökér Irén – Finna Henrietta: Nemzetközi karrierutak és karriermenedzsment a hazai vállalatok gyakorlatában.	129
Juhász Csilla: Ösztönzésmenedzsment	139
Kozák Anita: Az alternatív vitarendezési eljárások (lehetőségek) szerepe a munkahelyi szocializáció folyamatában	149
Móré Mariann: A munkahelyi beilleszkedés gyakorlata az egyén megközelítésében.	159
Szoboszlai Viktória: A globális sikeresség feltétele: a kompetenciák fejlesztése.	169

Változás- és projektmenedzsment, szervezetfejlesztés rovat

Benke Mariann: Változásmenedzsment modellek gyakorlati alkalmazásának vizsgálata	179
Elekes Edit: Élet a projekt előtt, közben és után – vezetési funkciók és projektmenedzsment egy adott szervezetben	193
Herczeg László: Változtatásmenedzsment és folyamatoptimalizálás a vállalati stratégia tükrében	207
Mesics Olívia: Változásmenedzsment vezetői szemmel	215
Mohácsi Márta: Kommunikációs stratégiák és eszközök szerepe a szervezetfejlesztésben	227
Németh Anikó – Kosztyán Zsolt Tibor: Berendezések karbantartásának megbízhatóság központú mátrixos projekttervezése	235
Terjék László: A biztonsági kultúra szervezeti fejlesztési lehetőségei. . .	249

Közmenedzsment, civil szervezetek menedzsmentje rovat

Braunné Fülöp Katalin: A közszféra kockázatmenedzsmentje PPP beruházások példáján.	259
Kiss Zsuzsanna: Esettanulmány egy technológiai innováció bevezetéséről	269
Pierog Anita – Szabados György: Civil szervezetek működési aktivitása Hajdú-Bihar megyében.	281
Szabados György – Troy B. Wiwczarowski – Pierog Anita: Civil szervezetek Hajdú-Biharban – Egy felmérés esszenciái	289
Szabóné Nagy Éva – Troy B. Wiwczarowski: Szervezeti tanulás a debreceni egyetem egyetemi és nemzeti könyvtárában: a könyvtár, mint tanuló szervezet.	299
Turcsányi Katalin – Kálmán Krisztina – Klauzer Judit: Az outsourcing-technika hatékonyságának megítélése napjaink egészségügyében. . . .	309

POLITICAL DECISIONS AND THE FRONTIER

MIKLÓS MIHÁLY NAGY PhD student
RÉKA BRITSCHGI PhD student

Doctorate School of Earth Sciences,
Faculty of Sciences, University of Pécs

ABSTRACT

The frontier as a geographical concept was first mentioned in Hungarian geography during the 20th century. In its most general meaning, frontier refers to a special border, which appeared during the physical development of the USA as a country. However, modern research has revealed that this type of frontier has a Central and Eastern European version as well. This latter one is a typical feature of the Ottoman occupation in Hungarian history, which fundamentally influenced political and military decision-making in the Carpathian Basin in the 16-17th century. Water and rivers played important roles in the Hungarian and American frontiers. The present study attempts to prove and scientifically describe the history and nation-shaping role of the frontier by comparing and contrasting the American and European frontier types. The study also describes what roles water and rivers played in the decision-making processes. While the frontier is primarily a geographical category, the political events and spatial processes of the above-mentioned era prove that it was an important part of political decision-making.

1. Borders and political decision-making processes

Governing a state, as well as organizing and leading a society, have always been complex tasks. The modern circumstances of our era may suggest that solving a society's everyday problems depends solely on setting up and operating an efficient and expert political management organization. However, the lives of modern people are still being influenced by factors of their geographical landscape. Well-established political and economic decisions could not and cannot be made without considering the elements of a landscape; therefore these elements continue to play an important role in our lives. Recognizing geographical factors and describing them by scientific methods was a great achievement of 19th century political geography, which had just become an independent discipline. In other words, in the late 1800s, European people had to face up to the fact that their lives along with the political processes of society are not exclusively determined by themselves, but are also influenced by the surrounding environment. Political geography, mainly represented by Friedrich Ratzel, has focused on this somewhat

determining relationship, while it has devoted less attention to another impact, namely the landscape-shaping activities of humans (Ratzel 1887, 1903). According to political geography and later its offspring, geopolitics, the functioning of human societies is based on the principle that people have basic needs, such as air, water, food and protection, and meeting these requirements is essential for human life (Mendöl 1932 p. 23.). Humans as biological beings live in societies, which are fundamentally shaped by the geographical landscape where they exist, while humans themselves shape their geographical environment at the same time. This tight relationship influences politics, in which meeting such human requirements as water and protection plays an essential role.

The necessity of water and protection has been a constant factor in human history due to the relationship of these two. While the obtainment of water and – in case of floods and tsunamis – response to over-abundant water stimulates the formation and operation of a society's defensive mechanisms, water can also become an essential geographical means of defense against other societies. From this Ratzel's theory derives the concept of "state borders as rivers and seas". These are constant spatial phenomena in history. Consequently, water plays an important part in establishing the frontier as a border type. As water – among others – may be an element that constitutes a border, it is only natural that states' political and military decisions have always taken it into consideration. At this point it has to be made clear that some misconceptions about water as a geographical factor have been quite persistent. The most important of these misconceptions is the belief that watercourses provide secure borders. According to a basic work on modern military theory and military geography (Clausewitz 1961-1962 II. p. 217-241.), for defense purposes, there are a number of advantages to rivers, lakes and wetlands forming borders, as they greatly impede movement. On the other hand, at the same time they may significantly hamper the success of the defense. The scope of the present study does not allow for going into detail about this concept of military theory; however, two facts should be mentioned: from a military point of view, water can constitute a good border in special cases, while at the same time, due to its distinct features, in the untouched natural environment a body of water can indicate a border of entities within a boundary.

To understand the latter observation, geographical border types and their development have to be explained. Borders have become a central issue of modern geography and political geography with a huge body of academic research and literature, which includes detailed descriptions of the topic (Haushofer 1939; Schwind 1972; Ratzel 1903; Hardi – Hajdú – Mezei 2009; Maull 1956; Haggett 2006; Tóth 2011). While the literature on geographical approach to borders reflects different attitudes and opinions, the research generally represents the uniform position that state boundaries have special developmental processes and their own cultural history. The first summary of this topic was compiled by Ratzel in his synthesis of

political geography (1903), in which he dedicates a whole chapter to the topic of boundaries in geography.

State borders are actually a type of geographical boundary, since boundaries as geographical phenomena are typical not only of human societies but also of animate and inanimate features of the landscape. The phenomena of the animate world – the flora and fauna – as well as their spatial extent are generally not separated by sharp, linear borders, rather, they are divided by a transitional zone. In other words, border zones are dominant in the natural world but sharp, linear boundaries between certain geographical features also exist, for example, lake- and seashores. The same is true for boundaries between human populations. In this case, political geography distinguishes between boundary lines and boundary zones. The more natural, ancient form of borders is the boundary zone, while the borderlines of the modern era have been measured and delineated by exact surveying methods and are the results of modern culture. During the long centuries of human history, the boundary zone was the norm. Artificial structures resembling boundary lines, such as the Great Wall of China or the Limes of the Roman Empire were exceptions, which served the purposes of military defense rather than those of a physical border. However, in politics, the boundary zones have been just as important as boundary lines; therefore, governments have had to manage them. An example to illustrate this point is the medieval Hungarian system of “gyepű”. In this case, the exterior rim of the Carpathian Basin, in some cases a 100 kilometres wide, was intentionally left in its original condition. Thus, forces of nature and military activity together defended the borders, which extended to the transitional zone of the mountainous landscape. Ferenc Fodor’s research, published in the early 1900s, already mentioned that in certain places watercourses played an important role in the “gyepű” system (Fodor 1936). The topic is relevant for the present paper as it needs to be emphasized that statehood and borders – as geographical factors of linking and separating – fundamentally depend on geographical relations. One of these important relations is the one of water, boundary and the defense mechanism of a society, which may take shape in the frontier phenomenon and therefore is a constant element of political decision-making.

It is well-known how important state boundaries are for the leaders of a modern, well-organized state. For modern societies, the state boundary carries more meaning than just outlining the area they occupy. It is often the symbol of political independence and of the power of the state and society, as well as of its position in international politics. Due to these combined factors, the protection, possession, and eventual extension of boundaries are of primary concern in foreign policy decisions. Both the American and the Central and Eastern European version of the frontier supports the idea that this type of boundary, which is a buffer zone and also the spatial factor of territorial expansion, may actually have the ability to shape a society.

2. Frontier and water

A previous study has already discussed the topic of the frontier types of the United States and the Carpathian Basin and the differences between them (Nagy – Britschgi 2012). It was noted that the concept of frontier was introduced by A. N. J. den Hollander into Hungarian geography in his book and study about the Great Hungarian Plain (Den Hollander 1975, 1980). In this book, Den Hollander explains that the frontier phenomenon described by Frederick Jackson Turner (1920) could be applied to the situation in the Carpathian Basin during the Ottoman occupation. Turner believed that the settlement of the North-American continent by Europeans created a westward-moving border zone – the frontier –, which had a crucial impact on the evolution of American society. However, further geographical research has shown that the frontier has different forms and that there are a number of ways to approach the frontier beyond Turner's original concept (Karácsonyi 2008; Hardi – Hajdú – Mezei 2009). The simplistic approach that views the frontier as a transition zone between two cultures does not allow for understanding either the American or the Hungarian version as a geographical category. Both of these frontier types were boundaries that had their own social features, and whose geographical and social conditions constantly influenced political decision-making. Therefore, this complexity within the frontier became an independent political factor both in the United States and in the capitals of Ottoman-era Transylvania and the Habsburg Empire.

In these frontier types, water – as a geographical factor – played an important role in both cases, as it served as a border and was also a means of sustenance, although its importance varied from place to place. The most obvious difference in the role of water between the two types of frontier is the fact that in the Carpathian Basin flooding in certain areas was welcome and even encouraged and enabled for defense purposes during the Ottoman occupation, while in the United States watercourses provided a natural route for spatial expansion as well as a natural border for already occupied territories. Still, both cases illustrate how the role of water in the frontier emphasizes the tight relationship of military strategy and geography (Mundt 1934; Nagy 2001). The westward-moving settlement in North America created the frontier, which means that the settlement and the establishment of state institutions happened in consecutive zones and lasted for centuries. (The conquest of the Eastern coast of the North American continent happened in the early 1500s, and the settlement of the continent did not finish until the end of the 19th century. In Hungarian history, this same time period is marked by the beginning of the Ottoman era and the prime of the Austro-Hungarian Empire.) The chapter on North America in Otto Maull's political geography emphasizes that one of the most important aspects of spatial development in the United States is its zonal characteristic (Maull 1956. p. 554-583.). The first permanent European settlements were established on the East coast, where the Appalachian Mountains provided the natural western border of expansion. At the same time, the French pressed ahead along the Mississippi River, while in the

south, Florida, Mexico and the areas north of them were conquered by the Spanish. Nevertheless, the expansion westward was quite slow until the War of Independence (1775-1783), but accelerated afterwards. At this time, the western boundary of the new country was for a time the Mississippi River, as the turn of the 18th and 19th centuries was spent settling and populating the regions between the Appalachian Mountains and the river. In the early 1800s, the Americans crossed the Mississippi to conquer the rest of the continent by the end of the century (Maull 1956). In this process, certain rivers, such as the Mississippi, the Red River, the Rio Grande, and the Colorado became borders of the frontier at some point. Still, most state borders within the country, especially the ones west of the Mississippi and Missouri Rivers, are artificial borders; their absolutely straight lines that follow latitude and longitude indicate that the establishment of state boundaries was based on administrative considerations. East of the Mississippi, state borders are more likely to follow watercourses such as those of the Ohio, Savannah, Saint Lawrence, Hudson, Potomac rivers and the river valleys. These borderlines recall the first period of colonization, when establishing the boundaries of the first colonies and states was largely based on the natural features of the land.

However, colonization did not stop at natural boundaries, which was due to the social potential typical of American society. It is well-known that the population of the North American continent west of the Appalachians was not provided by the natural reproduction rates of the original English colonies. Rather, the primary source of population growth in North America was mass immigration of people originating from all over 19th century Europe, including the Austro-Hungarian Empire. This wave was partly motivated by the gold rush of the late 1800s. However, it must be mentioned that immigration was not exclusively oriented towards the United States; it also happened with other continents (Schmidt-Pretoria 1938; Wittman 1978; Schmidl 2000). In fact, the North American frontier advanced as a result of the momentum of settlement and immigration. The western boundary of the United States was a wide border zone where more and more settlers arrived and some of them eventually moved even farther westward. As these people and families crossed the official western border and managed to settle in the sparsely populated territories, there were always others who followed. This process resulted in the further westward movement of the vaguely defined frontier.

During the settlement of the North American continent rivers were the natural means of exploration and expansion. As it was mentioned above, the axis of French colonization was the Mississippi River. Due to the river network of the continent and the hydrology of the Great Lakes region, most of the continent was explored by expeditions traveling on rivers thus becoming the forerunners of the westward-moving frontier (Stegner 2008). The first white men arrived in the interior on rivers, and later these same watercourses became the temporary borders of the frontier. Therefore, it is apparent that the water bodies of the landscape had a great impact on the American frontier, and since its advancement was a social issue

as well, it must have played a crucial role in the decisions regulating the development of the country's territory.

At the same time, water had a different although no less important role in the frontier of the Carpathian Basin. We already know that this frontier had more impact on Hungarian history than Pál Beluszky originally gave it credit for: "... The applicability of the frontier concept to the development of the Great Hungarian Plain is limited. The American frontier, the Wild West is fundamentally different from the frontier in Hungary: the Wild West was the border zone of a capitalist society expanding with frantic dynamism, and quickly moving westward (thus in a given area, frontier conditions lasted just a few decades); in the Great Hungarian Plain the frontier was a condition that lasted for a century, and it provided a boundary for a feudal society until the middle of the 19th century ..." (Translation by Britschgi, R.) (Beluszky 2001 p. 61.). The Hungarian, Ottoman era frontier can be approached from a different point of view: after the Turkish invasion the conquest came to a stall, and the area of the Carpathian Basin became the frontier of the Turkish Empire bordering Royal Hungary, the Transylvanian Principality and, for a short period of time, Thököly's Principality in Northern Hungary (Nagy – Britschgi 2012). The Ottoman occupied territory as a spatial entity functioned in the same way as the American frontier; it kept pressing ahead while it had its own internal structure and life, but it also belonged to the distant power center of Istanbul as a periphery. This complexity made this region a factor to consider for military leaders of both the Habsburg and Ottoman Empires, as it was the zone of military conflict between Habsburgs and Turks (Perjés 1975; Nagy 2007).

Nevertheless, the main feature of this frontier was the abundance of water bodies in the region since great expanses of the Carpathian Basin used to be covered by water most of the year. During the Ottoman occupation, Hungarian society halted work on river channelization, wetland draining and flood protection that had started centuries earlier. As a result, in the Great Hungarian Plain and some other areas of the country, the landscape reverted to what it was like before the waterworks started. At the same time – also due to the defense mechanism of the society –, a line of defense was raised with great speed, made up of forts and castles whose surroundings were intentionally transformed into bogs and swamps. Some of these would not be used again as agricultural areas until the 19th century (Ihrig 1973). Thus, the Carpathian Basin hosted a frontier of the Ottoman Empire which was rich in water, illustrating perfectly what modern geography says about the symbiosis of humans and their environment (Sárfalvi 1966; Györi-Nagy 2004).

The size of the country's water-covered area was only one of the concerns the political and military leaders had at the time. The other one was the fact that military operations usually moved along watercourses due to the river system of the theatre of war in the Carpathian Basin. In 20th century geopolitical literature this phenomenon was called "the river as the vehicle of historical movement" (Schmidt – Haack 1929 p. 15.). Turkish military campaigns in the Carpathian Basin con-

secretively followed the same route as they did in 1526 towards their goal, Vienna: the army left Constantinople, passed the Turkish city of Edirne near the borders with Greece and Bulgaria, then followed the Maritsa River and crossed the Balkan Mountains to reach the city of Nis in the valley of the Morava River, which led them straight to the Danube with direct access to Buda and then Vienna (Schmidt – Haack 1929; Perjés 1979).

Besides the obstacles posed by watercourses, the powers fighting in the region also had to take water into consideration as most armies at the time typically faced difficulties of reinforcements and supplies. The solution to these problems could unpredictably be either aided or hindered by the river system of the theatre. In any case, large armies were unwilling to move away from great watercourses, such as the Danube. In addition, the armies tended to avoid the sparsely populated Great Hungarian Plain as much as possible. The military leaders fighting in the Carpathian Basin followed the common practice applied in other European military theatres of not moving away from rivers that provided supplies and reinforcements, as they would have risked the physical existence of their armies (Perjés 1963; Markó 1935).

The Ottoman occupation had fundamentally rearranged the settlement network and spatial structure of the Great Hungarian Plain, and intensified the processes that had started earlier in the Middle-Ages (Csüllög 2000, 2004). The significant settlements of the modern Plain got a boost by having been built at the points of high geographical energy focused at passages between enormous wetlands created by the flooding of the Tisza River (Glaser 1939). The region of the Plain that lies east of the Tisza River used to be mostly covered by water, and served as a periphery of the Turkish frontier. It was a true transitional zone, and it also represents the ideal form of a natural border zone. The Ottoman Empire attempted to press ahead with this frontier along the Danube towards Vienna; however, this campaign was hindered by the difficulties typical of military operations at the time, and the fact that this frontier was lacking the social potential that the one in the United States possessed. Due to the latter factor, unlike the American frontier, the frontier of the Turkish Empire was not able to expand without military operations. The frontier in North America had inexhaustible human reserves and resources, which were lacking in the Turkish Empire as its human resources were fed only by the natural reproduction rates of the occupied territories. This fact, among others, allowed spatial expansion for the Empire only up to the inner rim of the Carpathian Basin. Moreover, the Empire was too large at that point with two military theaters, the Persian and the Hungarian, lying too far from each other, placing a great burden on the Turkish army to move between the two (Perjés 1967). In addition, the expansion of the Turkish frontier was slowed down by the fact that the Turks did not force people living in the occupied territories to adopt Turkish religion, culture and language, and Turkish people were not settled in the Danube valley, either. In Hungarian territory, the Turkish Empire was represented by administrators and soldiers.

3. Summary

Two kinds of frontiers existed in North America and the Carpathian Basin, but in both cases political leaders had to take water into consideration, although its role was different in the two regions. While water delineated the boundaries of the American frontier and indicated the direction of its expansion, in Hungary water-courses provided routs for military operations while at the same time hindering them. In North America, water was a factor of a frontier that expanded driven by the internal forces of society. However, in the Ottoman occupied territories, water hindered the mobility of the frontier; it obstructed military operations that drove the expansion of the frontier, even though it was useful for transportation purposes. Therefore, it is clear that it was unavoidable for the politicians of the time to deal with the implications, both positive and negative, posed by water.

REFERENCES

- Beluszky, Pál (2001): A Nagyalföld történeti földrajza. Dialóg Campus Kiadó, Budapest – Pécs.
- Clausewitz, Carl von (1961-1962): A háborúról, I-II. Zrínyi Katonai Kiadó, Budapest.
- Csüllög, Gábor (2000): A középkori Magyarország térszerkezete. In: Földrajzi Közlemények, 2000/1-4. szám, pp. 109-130.
- Csüllög, Gábor (2004): A Kárpát-medence vízrajzának szerepe Magyarország középkori településhálózatának kialakulásában. In: Fülek György (szerk.): A táj változásai a Kárpát-medencében, Víz a tájban, A Körös-Maros Nemzeti Park Körös-völgyi Látogató Központjában Szarvason 2004. július 1-3. között tartott tudományos konferencia kiadványa. Környezetkímélő Agrokémiáért Alapítvány, Gödöllő. pp. 56-58.
- Den Hollander, Arie Nicolaas Jan (1975): A magyar Alföld és Turner „frontier” hipotézise. In: Ethnographia, 1975/2-3. szám. pp. 313-323.
- Den Hollander, Arie Nicolaas Jan (1980): Az Alföld települései és lakói. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest.
- Dövényi, Zoltán (2008): A határ mint fikció és valóság. In: Horváth István – Kiss Jenő (eds.): A baranyai államhatár a XX. században, A Pécsi Tudományegyetemen 2008. február 15-én tartott nemzetközi konferencia előadásai. HM Hadtörténeti Intézet és Múzeum, Budapest. pp. 18-20.
- Fodor, Ferenc (1936): Adatok a magyar gyepük földrajzához. In: Hadtörténelmi Közlemények, 1936/1-2. szám. pp. 113-144.
- Glaser, Lajos (1939): Az Alföld régi vízrajza és a települések. In: Földrajzi Közlemények, 1939/4. szám, pp. 297-307.
- Győri-Nagy, Sándor (2004): Víz a tájban és a tájlakó népesség kulturális jelrendszereiben. In: Fülek György (szerk.): A táj változásai a Kárpát-medencében, Víz a tájban, A Körös-Maros Nemzeti Park Körös-völgyi Látogató Központjában Szarvason 2004.

- július 1-3. között tartott tudományos konferencia kiadványa. Környezetkímélő Agro-kémiáért Alapítvány, Gödöllő. pp. 8-13.
- Haggett, Peter (2006): Geográfia, Globális szintézis. Typotex, Budapest.
- Hardi, Tamás – Hajdú, Zoltán – Mezei, István (2009): Határok és városok a Kárpát-medencében. MTA RKK, Győr – Pécs.
- Haushofer, Karl (1939): Grenzen, in ihrer geographischen und politischen Bedeutung [II. átdolgozott kiadás]. Kurt Vowinkel Verlag, Heildelberg – Berlin – Magdeburg.
- Ihrig, Dénes (szerk.) (1973): A magyar vízszabályozás története. Országos Vízügyi Hivatal, Budapest.
- Karácsony, Dávid (2008): A kelet-európai sztyep és a magyar Alföld mint frontier-területek. In: Földrajzi Értesítő, 2008/1-2. szám, pp. 185-211.
- Markó, Árpád (1935): Herbeville marsall útja Erdély felé 1705 őszén. In: Hadtörténelmi Közlemények, 1935/1-2. szám, pp. 41-62.
- Maull, Otto (1956): Politische Geographie. Safari Verlag, Berlin.
- Mendöl, Tibor (1932): Táj és ember: az emberföldrajzi áttekintése. Magyar Szemle Társaság, Budapest.
- Mundt, Hans (1934): Geographie und Strategie. In: Geographische Zeitschrift, 1934/1. szám. pp. 1-16.
- Nagy, Miklós Mihály (2001): Földhöz kötött honvédelem. In: Kapu. 2001/11-12. szám. pp. 31-36.
- Nagy, Miklós Mihály 2007: Akciórádiusz és magyar táj. In: Aetas, 2007/4. szám. pp. 97-115.
- Nagy, Miklós Mihály – Britschgi, Réka (2012): From indians to the great plain of Hungary the frontier as society-shaping force. In: Berghauer Sándor et al. (szerk.): Társadalom-földrajzi kihívások a XXI. század Kelet-Közép-Európájában, Nemzetközi földrajzi konferencia, Beregszász, 2012. március 19-30. II. kötet. II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola, Beregszász. pp. 52-58.
- Perjés, Géza (1963): Mezőgazdasági termelés, népesség, hadseregélelmezés és stratégia a XVII. század második felében (1650-1715). Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Perjés, Géza (1967): Az oszmán birodalom európai háborúinak katonai kérdései (1356-1699). In: Hadtörténelmi Közlemények, 1967/2. szám. pp. 339-372.
- Perjés, Géza (1975): Az országút szélére vetett ország, A magyar állam fennmaradásának kérdése a Mohácstól Buda elestéig tartó időben. Magvető Kiadó, Budapest.
- Perjés, Géza (1979): Mohács. Magvető Kiadó, Budapest.
- Ratzel, Frigyes [Friedrich] (1887): A Föld és az ember, Anthro-po-geographia, vagy a földrajz történeti alkalmazásának alapvonalai. Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
- Ratzel, Friedrich (1903): Politische Geographie oder die Geographie der Staaten, des Verkehrs und des Krieges [II. átdolgozott kiadás]. Druck und Verlag von R. Oldenbourg, München – Berlin.
- Sárfalvi, Béla (1966): Az ember és a Föld. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.

- Schmidl, Erwin A. (2000): Der zweite Anglo-Burenkrieg 1899-1902, Ein Rückblick nach 100 Jahren. In: Österreichische Militärische Zeitschrift, 2000/2. szám. pp. 179-188.
- Schmidt-Pretoria, Werner (1938): Der Große Trek der Buren. In: Zeitschrift für Geopolitik, 1938/1. szám. pp. 2-6.
- Schmidt, Max Georg – Haack, Hermann (1929): Geopolitischer Typen-Atlas zur Einführung in die Grundbegriffe der Geopolitik. Justus Perthes in Gotha.
- Schwind, Martin (1972): Allgemeine Staatsgeographie. Walter de Gruyter, Berlin – New York.
- Stegner, Willi (2008): Taschen Atlas, Geographische Entdeckungen. Ernst Klett Verlag, Gotha – Stuttgart.
- Tóth, József (2011) A határokról. In: Frisnyák Sándor – Gál Anadrás (szerk.): Kárpát-medence: tájak, népek, tevékenységek, Földrajzi tanulmányok. Nyíregyházi Főiskola Turizmus és Földrajztudományi Intézete – szerencsi Bocskai István Gimnázium. Nyíregyháza – Szerencs. pp. 441-473.
- Turner, Frederick Jackson (1920): The Frontier in American History. Retrieved: 2010. 06. 15. <http://xroads.virginia.edu/~hyper/turner/>
- Wittman, Tibor (1978): Latin-Amerika története [II. kiadás]. Gondolat, Budapest.

IMPOSSIBILITY OF ATTAINING THE PERFECT PERFORMANCE

GERGELY NÉMETH Managing Director
Corporate Values Ltd.

ABSTRACT

Early on, the classics of management and organisational science created and dreamt up organizational worlds and operating systems capable of high performance with the given resources. In theory, the system works perfectly but in reality there are only a handful of exceptional success stories on this field. They are the unconventional organisations (Németh, 2009). In my opinion, some of the reasons of such failure include the errors, mistakes and biases in the decision making process. I am going to present some in the current study to better understand and raise awareness for such phenomena. This is the next step for better and more efficient organisation.

1. Introduction

Over the past centuries, organisational and management science has long reached the limit on the level of models and approaches where we more or less have a clear theoretical understanding as to how more efficient production may be reached. What works perfectly and logically in theory can, however, hardly ever be accomplished in practice, much less in a sustainable manner and in a long term. Due to limitations of space, my short study only illustrates that the classical authors of scientific management have reached a sort of high emission level that seems to be optimum in terms of resources. In the second half of the study, I name the thinking pattern of the human factor (perception and decision making biases) as one of the reasons for errors and under-performance. I started off with some basic works on economic behaviour and its special (by that I mean irrational or those that appear irrational to outsiders) such as Katona (1951), McGuire (1971), Scitovsky (1990) or Arieli (2011).

2. A short history of the early period of management science

The first clear signs of business related management and organisational issues surfaced with corporations in the 19th century after the Industrial Revolution. The priorities of management and organisational science have changed frequently over time with each period outlining different needs. Back then the key issues of organi-

sation focused on production with production policies as well as centralised production control and design functions.

Since the 1930s, the system of social relations and the issue of human motivation were of primary importance to be followed by operational research. Beginning in the 1940s, leveraging research for military purposes aimed at the quantification of decision issues (feasible for short-term well-structured tasks). The 1950s brought about the period of system analysis, the development of economic cybernetics and system behaviour on the whole. The new trend that began in the 1960s was coined with the terms strategic planning and strategic management. Strategic planning was needed because managers were faced with badly structured decisions and, for the most part, they made their decisions intuitively. Later it was replaced by total strategic management with organisational changes and corporate culture as the key values. Beginning in the 1980s, Japanese management methods focusing on quality brought along new ordering principles. The cognitive approach of the past decade has placed the emphasis on understanding the human thought process; the discovery of the information processing mechanism in the brain (earlier Barnard or Simon, later Winckens and Rasmussen (all quoted by Izsó, 1997)); the elimination of the errors of thinking and making judgements and a better understanding and improvement of complex decision making processes. Decision support systems have become available for everyday use both on the hardware and the software sides. These tools help decision makers avoid making certain typical mistakes in terms of human perception and decision making; however, they do not completely solve those issues.

2.1 The classics of Scientific Management: the era of Taylor, Fayor, and Weber (1880–1920)

The first scientific studies of the second half of the 19th century were written by authors like Charles Babbage, who highlighted the importance of the human factor and the usefulness of division of labour. An example: “The Babbage Principle says that labour costs can be lowered by employing a diversified workforce qualified for the specific tasks;” (Kieser, 1995).

The classical trend emerged around the turn of the 20th century. This trend basically includes three schools: Scientific Management, Administrative and Structuralist approach (Kieser, 1995).

Scientific Management was born in the United States and formulated general rules for the organisation of work. This school’s objective is to organise work to allow employees perform their best. The founders of this school were Frederick W. Taylor as well as Frank and Lillian Gilbreth (Taylor, 1983).

Due to the recession, F. W. Taylor (1856–1915) had to begin to work as a day labourer despite his qualifications in 1878. He climbed up the ladder quickly as he proved to be an excellent skilled worker. He earned his engineer degree in night

school and in few years' time he became the factory's chief engineer. The observations he made in various positions led to the results attained in the latter phases of his career. His book is based on the 30 years he spent observing and experimenting. As an industrial engineer, he was preoccupied with labour efficiency. He discovered a phenomenon he later called "soldiering". (Later social psychology research has confirmed the existence of the phenomena of social slacking (Latané, Williams and Harking 1979), the free-rider phenomenon (Stoebe and Frey, 1982) and the Ringelmann type (Kravitz and Martin, 1986) coordination loss (Steiner 1972, 1976) (they are quoted by Wilke and van Knippenberg, 1997). He is known for the rationalisation of corporate activities, the formulation of the design and management background, the principle of functional masters (assigning leaders to subtasks), the principle of time and motion studies and for the development of the motivation system based on wage benefits.

Taylor examined all jobs and roles and identified the most efficient way they can be carried out. He introduced the system of product wage. He redesigned job descriptions and introduced rest periods. He later quit and became an independent consultant. His methods improved performance and morale. His system is built up from four different steps.

First step: The manager first has to develop all elements of the specific job, i.e. study the specific work and identify the method of work to replace the previous "rule of thumb". Second step: The manager has to select, train and educate employees on a scientific basis as opposed to the earlier system when everyone picked his/her job and studied wherever and however it was possible. To avoid that, training for jobs has to be standardised (reference to the Babbage principle). Third step: The manager has to 'kindly' cooperate with the workers to facilitate working methods developed on the basis of scientific principles. This will allow the manager to ascertain that the workers have accepted the 'one best way'. By doing so, he recognised that man is not simply a 'biorobot', yet he rather despised manual labourers and considered them unintelligent. Fourth step: The manager has to take on design and organisation responsibilities to allow workers to carry out their tasks. This latter principle clearly separate white and blue collar workers.

Other members of the Scientific Management movement included F. Gilbreth, who used the now classic example of a bricklayer to illustrate the rationalisation of masonry. He was primarily interested in the welfare of workers. At the same time, he established the technical foundations for the filming version of motion study. As a deputy of Taylor, Henry Gantt developed the 'Gantt chart', which uses a chart format to allow a more easier understanding and analysis of task scheduling.

Critics of Scientific Management pointed out the lack of experiments, the low number of observations, and samples being taken without statistical means. It is a fact easy to observe that a systematic wasting of workers' expertise causes problems. Increasing product range and innovation rates necessitate the hiring of more workers with higher skills. The job description, therefore, should be broadened.

During the same period in Europe, the Harzburger Model (Kieser, 1995, p. 210) presented an alternative to the management theory based on the following principles: The decision is made by the employee to whom it belongs. Employees are led by managers within the overall framework of company objectives. Superiors may only make a decision if by doing so their subordinates would cross their lines of authority. The basic principles regulating the relationships of colleagues have to be put in writing and enforced to avoid misunderstandings. Job descriptions provide a detailed list of the responsibilities of workers. Due to its narrow and inflexible framework, this model was replaced by the MbO concept (management by objectives) where “each worker should negotiate with their superior”. As Peters and Waterman (1986) explained in their book, this is a more flexible approach.

The Administrative Management school of thought focused on the organisational structure as opposed to the Scientific Management school, which is more interested in the works of individual employees. This school is represented by Henri Fayol (1841–1925) (Fayol 1984), who developed a number of management principles he believed were universal and increased management effectiveness. These principles include the following: Division of Work, Authority–Responsibility, Discipline, Unity of Command, Unity of Direction, Subordination of Individual Interest to the General Interest, Remuneration, Centralisation, Scalar Chain, Order, Equity, Stability of Tenure of Personnel, Initiative, Esprit de Corps.

Fayol outlined the elements of management in the context of planning, organising, direct leading (commanding), coordinating, and controlling. This trend was never as popular as that of Taylor. (Taylor 1984; Bakacsi 1996; Klein 2001) Other authors from the era such as Chester Barnard contributed to the understanding of the distribution of authority and power within the organisation. Mary P. Follett was active in the fields of setting objectives and conflict management (Jones and George, 2002), Lyndall Urwick, and Gulick tried to integrate the central principles of scientific management with the concept of administrative management (Weber 1967, Horváth 1999, p. 46).

The most well-known representative of the Structuralist school (formalist organisational theory) is Max Weber (1864–1920) (Weber 1967), one of the greatest figures of modern civilian sociology, who identified the concept of bureaucracy. Weber outlined his own principles on the division of work, competencies, norms, hierarchy, and documenting. He even identified management typologies, including three types of managers, i.e. patriarchal, charismatic and bureaucratic.

Weber’s bureaucratic management method is characterised by clearly regulated bureaucratic division of work; solid regulation of authorities and distribution of commanding authorities; the principle of bureaucratic hierarchy and service path; written documentation of administrative activities; creating an office staff responsible for document storage and management; enforcing the principle of professionalism requiring qualifications for all specific bureaucratic activities; office posts occupied by full-time clerks whose performance is measured with

formal and impersonal procedures; changes in personnels do not affect performance requirements; bureaucratic work is carried out along universal, more or less recorded, comprehensible and learnable rules whose knowledge and enforcement are expected from clerks; clerks can exercise their impersonal and regulated power independently (autonomously); clerks fulfilling their duties receive clearly specified remuneration: fixed wage, promotion process, increased wage and authority, guaranteed pay after retirement.

Weber believes that the advantage of the bureaucratic management model is that, due to its nature, it guarantees accurate, quick, economical, cheap, objective and professional administration. This is a formal model (Zeller, 1995).

Criticism inspiring to further develop the bureaucracy model: organisations are different and, therefore, no general description may be applied to them. Technically speaking, they are efficient only under special circumstances, which need to be identified in each and every case. Every single organisation shows some characteristics of dysfunctionality that reduce efficiency. According to Merton, it is first and foremost the structure of bureaucracy that prevents the system being efficient (Merton, 1980). Other disfunctional elements may include the archives characteristic causing cumbersome and slow operation, excessive increase of regulations and conflicts raised between specialists and bureaucrats (Merton, 1988).

We have not yet talked about the father of mass production even though he had played a crucial part in advancing scientific management in the right direction. He was Henry Ford and his organisational principles were called Fordism (Kieser, 1995; Klein, 1998). Fordism was more of a production control and organisational system rather than a system of management principles. Ordering and systematic arrangement to ensure that materials have to travel the shortest possible distance. His theory on forwarding transport facilities, tools and finished work pieces, the first use of assembly lines, the broad-scale standardisation of products, and the exchangeability of parts are the main areas where Henry Ford left a lasting imprint.

In summary, if scientific management had developed only this far, we would have a relatively well operating system. We can talk about organisations operating on the basis of rational organisational processes and along the job descriptions of individual contributors (employees), which somewhat fit their individual objectives (because they consulted with their superiors based on MbO). Employees are selected and trained for the specific tasks based on their competencies (the right person to the right position). Managers think long-term and are real managers because they understand and know what their managerial tasks entail. Communication channels are well-defined: everyone sends and receives data and information required for the perfect completion of their work. Nowadays, if a company can be characterised by the above, it is considered a sought-after workplace by employees. The question is why such a workplace cannot be established even though we have known the principles for almost a century.

3. Why do we make decisions only almost rationally?

The section below is a sort of subjective collection of perception and decision biases that affect the implementation of the rationally operating system described above. Rationally designed systems are implemented by specifically rational people. Simon (1959) was one of the first authors to write about the limited rational operation of man, the one I previously described as specifically rational. Accepting the fact that man is by nature a creature with limited rationality meant a huge leap compared to the completely rational image of man represented by economics before. Back then it seemed that the fight is futile because it is impossible to find a system in an individual's decision making mechanism. This is so because seemingly irrational actions can be found when observing an individual because there are subjective decisions in the background. It is crucial to understand that individuals hardly ever see themselves irrational, i.e. from within everyone is completely rational as most of the time their decision making biases remain invisible. In terms of discovering the topic and locating the underlying system, co-authors Tversky and Kahneman have made valuable contributions (see their recommended works in the comment). The current scientific opinion is somewhat comforting in that these biases and distortions are not simply irrational but may be mapped out because they are regular and predictable (Ariely, 2011).

As for our topic, we have to distinguish between experience and expertise because the blurred limits between the two often result in significant slips in the world of organisations. Experience is defined based on the feedback loop with its repetitive presence, which is not sufficient by itself to reduce the impacts of biases (Neale and Northcraft, 1989). Expertise, however, involves recognition of the factors limiting one's rationality, which the literature calls General Bias Awareness (Kaufmann, Carter & Buhrmann, 2010). So the people we need to build a better future and a more efficient and perfect organisation and to lead the way are management and decision making professionals.

Cognitive biases are similar to optical illusions according to Pohl (1994). The decisive factors of their similarity involve deviance from normative standard, systematic deviations (i.e. not random but predictable differences). They happen inadvertently and automatically and, as a result, they are really hard to avoid. What do these cognitive biases entail? Piatelli-Palmarini (1994) summarised them using the following eight characteristics: General, systematic, directional, specific, being influenced from outside, hard to correct, hard to transfer, furthermore, independent from intelligence and qualifications. Publications have identified over 60 different biases and errors (Groth, Lubin and Sprung 2012). Focusing on business decision makers, Bazerman (2006), following the footsteps of Kahneman and Tversky (1973), lists 13 systematic, intuitive biases that are recurrent and robust in terms of the frequency they are committed.

Availability heuristics	Anchoring
Basic frequency error	Confirmation error
Insensitivity to the volume of the sample	Design error
Disregarding regression to the average	Retrospective bias
Conjunction mistake	

This list is easy to be supplemented with the most frequent biases represented in financial decisions such as overconfidence (Bazerman, 2006), the impact of self-attributing bias (which is known as basic attribution error by social psychology (Heider, Simmel, 1981)) or representational heuristics.

The excellent study by Busenitz and Barney (1997) pinpoint differences in the decision making processes of different groups of decision makers (managers of corporations and those of SMBs). Corporate decision makers with better structured and professional decision making processes were less exposed to heuristics and biases than entrepreneurs.

3.1 Decisions are indeed needed for organisations

Through their members, organisations have to be able to adapt to their changing environment as the rule of evolution in the world of organisations put it (Csanádi et al 2010). Decision making errors can be found at virtually any level of organisations. These errors are made by individuals as well as groups (the phenomenon of ‘group thinking’, Janis, 1971). Groups do not protect you from the errors of decision making but because of group dynamics, they actually make the system even more complicated. There are biases and errors visible in everyday decision making situations as well as on a strategic level. With regards to the organisational world, we cannot talk about pure decisions because the organisational culture and the organisational politics related to that significantly influence the perception and decision making repertoire of the person making the decision. We live in it and thus we are mostly blind to the operational motives of our own culture.

3.2 What’s wrong with intuitive decisions?

Basically nothing except that they are hard to reproduce. A system that tries to be self-sustaining, attempts to learn what keeps it alive and, in an ideal case, also tries to copy decisions. If a process can only be explained on the level of emotions, then the copying system is in trouble because it can only work with incomprehensible subjective factors. Systems prefer rational, repeatable and justifiable processes that can be derived mathematically because this is what can be copied and reproduced easily to maintain quality. Anticipation and intuition can significantly help managers and decision makers. However, other members of the system expect explanations right after the decision which they can understand.

4. 'Debiasing' offers a solution

The literature uses the term 'debiasing' to reduce the impact of cognitive biases on decisions (Bazerman 2006). The term refers to processes and techniques designed to allow the decision maker to mitigate or even prevent the impacts of cognitive biases in the decision making process.

It was also Bazerman (2006) who categorised such attempts and methods into 5 large categories: (1) acquiring experience and expertise; (2) analogous reasoning; (3) assuming an outside perspective; (4) replacing human decisions with linear models and other statistical means; (5) understanding biases in other people's decisions.

While making a proposal to change the decision making strategy, he lists 3 critical steps: (1) clarification of the presence of specific decision making errors; (2) identification of the causes and sources of errors, i.e. understanding the bias and heuristics; (3) ensuring that the decision maker would not take the identification of these errors as offence against their self-esteem. Since Goffman (1999) we have known how important an operation is to maintain the face of the individual, especially when that person is a manager.

The most efficiently operating organisations like Toyota, which is regarded as the company that depends on Taylorist principles the most (Liker, 2004), have found the perfect path of building the organisation and this path may even be one of those described by the 'classics'. However, managers of all modern and successful companies agree that now we know more about man as an individual, as a group member and as a member of an organisation. And it is really worth using this knowledge. For instance, as to how we create a productive and sustainable organisational culture based on working organisational values, how we can motivate and keep talented people in the long run or how we can help our colleagues to make less intuitive and more rational decisions.

REFERENCES

- Ariely, D (2011) Kiszámíthatóan irracionális. Gabo kiadó.
- Bakacsi, Gyula (1996) Szervezeti magatartás és vezetés KJK, Budapest.
- Bazerman, M. (2006): Judgement in Managerial Decision Making, 6th edition, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Busenitz, L., - Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and Heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12: 9-30.
- Csanádi, Péter – Kalmár, Péter – Németh, Gergely – Torma, Kálmán (2010) Szervezetfejlesztési tanácsadás pp 264-289 In: Poór J et al (eds) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Akadémia Kiadó Budapest.
- Fayol, H. (1984) Ipari és általános vezetés KJK, Budapest.

- Goffman, Ervin (1999) Az én bemutatása a mindennapi életben Thalassa alapítvány – Pólya kiadó Budapest.
- Groth, A. - Lubin, G. and Sprung S. (2012) 61 Behavioral Biases That Screw Up The Way You Think <http://www.businessinsider.com/common-behavioral-biases-2012-5> letöltés: 2012.05.29.
- Heider, F., Simmel, M. (1981) A viselkedés észlelésének kísérleti vizsgálata. In: Csepeli György. (szerk) A kísérleti társadalom-lélektan főárama, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, pp. 178–196
- Horváth Imre (1999) Közigazgatási szervezés- és vezetéstan Dialóg Campus, Budapest–Pécs.
- Izsó, Lajos dr. (1997) Ergonómia – A munkabiztonság emberi tényezői, OMKTI, Budapest. pp.17-20.
- Janis, I. L. (1971). "Groupthink". Psychology Today 5 (6): 43–46, 74–76.
- Jones G. – George J. (eds) (2002) Organizational Behavior and Human Resource Management: Selection from Contemporary Management. Boston, MA: McGraw-Hill Primis.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the Psychology of Prediction. Psychological Review, 80, 237-251.
- Katona, G. (1951) Psychological analysis of economic behavior. McGraw-Hill. New York.
- Kaufmann, L., - Carter, C.,R. and Buhrmann, C. (2010) "Debiasing the supplier selection decision: a taxonomy and conceptualization", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 40 Iss: 10, pp.792 - 821
- Kieser, Alfred (1995) Szervezetelméletek (szerk: Kieser, Alfred) Aula kiadó, Budapest.
- Klein, Sándor (2001) Vezetés- és szervezetszichológia SHL Hungary, Budapest.
- Liker, J.K. (2004) The Toyota Way. McGraw-Hill, Tata
- McGuire, J. W. (1971): A vállalkozói magatartás elméletei. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Merton, R. K (1980) Társadalom elmélet és társadalmi struktúra Gondolat kiadó, Budapest
- Merton, R. K (1988) Bürokratikus struktúra és személyiség In: Szociálpszichológiai Szöveggyűjtemény, szerk.: Pataki, Ferenc dr., Tkk, Budapest, 1988. pp. 368-381
- Németh, Gergely (2009) Changing the mindset of the entrepreneur – Non Conventional Organizations pp947-951 2009. Erdei Ferenc Science Conference Book
- Peters, T. J – Waterman, R. H. (1986) A siker nyomában Kossuth - Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. eredetileg: /In search of excellence - Harper and Row NY 1982./
- Pohl, R (ed)(2004) Cognitive Illusions: A handbook on fallacies and biases in thinking, judgement and memory. Psychology press, Hove.
- Scitovsky, Tibor (1990) Az örömtelen gazdaság. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Simon, H. (1959) Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Sciences. The American Economic Review. 1959. Vol. XLXI. No.3. p274.
- Taylor, F. W. (1983) Üzemvezetés; A tudományos vezetés alapjai KJK, Budapest
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1974) Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, New Series, Vol. 185, No. 4157. (Sep. 27, 1974)
- Wilke, Henk – van Knippenberg, Ad (1997) A csoportteljesítmény In: Szociálpszichológia szerk.: Hewstone - Stroebe–Codol–Stephenson KJK, Budapest, 1997. pp. 343-379.

Weber, Max (1967) *Gazdaság és társadalom*, KJK, Budapest.
Zeller, Gyula dr. (1995) *Bevezetés a menedzsmentbe* JPTE, Pécs.

FUTHER READING

- Kahneman, D. (1963). The semantic differential and the structure of inferences among attributes. *American Journal of Psychology*, 76, 554-567.
- Kahneman, D. (1966a). Time- intensity reciprocity in acuity as a function of luminance and figure- ground contrast. *Vision Research*, 6, 207-215.
- Kahneman, D. (1966b). Time- intensity reciprocity under various conditions of adaptation and backward masking. *Journal of Experimental Psychology*, 71, 543-549.
- Kahneman, D. (1994). New Challenges to the Rationality Assumption. *Journal of institutional and theoretical economics*, 150(1), 18-44.
- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review*, 93(5), 1449-1475.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1972). Subjective Probability: A Judgment of Representativeness. *Cognitive Psychology*, 3, 430-454.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the Psychology of Prediction. *Psychological Review*, 80, 237-251.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47, 313-327.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1977). Causal Thinking in Judgment under Uncertainty. In R. Butts & J. Hintikka (Eds.), *Basic Problems in Methodology and Linguistics* (pp. 167-190). Dordrecht: D. Reichel Publishing Company.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76, 105-110.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*, 59(4), S251-S278.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, 297-323.

SCIENCE METRICS AND INFORMETRICS APPROACHES TO ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT SCIENCE

ANNA MAGDOLNA SIPOS associate professor
Institute of Library Science

Faculty of Adult Education and Human Resources Development,
University of Pécs, Hungary

ABSTRACT

In modern scholarship, measurement of the performance of certain disciplines, sciences and research centers fundamentally determines the places they take within the universal academic community. Modern science metrics and informetrics are basic methods for assessing the extent of presence in databases. One tool for this is the analysis of database contents and their quantitative description. This study attempts to present the information on organizational and management science found in the professional databases of the world's academic journals (UlrichsWeb, Web of Science, Scopus), based on methods of science and informetrics, and, from these results, to unravel the features of academic literature and its place in academic publications. The focus of the analysis and comparison is the presence and representation of European academic literature on organizational and management science.

1. Introduction

Frederick Winslow Taylor's fundamental book on organizational and management science, *The Principles of Scientific Management*, was published more than 100 years ago in 1911, and became an early 20th century industrial management theory bestseller. In the time since its publication, organizational and management science has been developing dynamically and is an important factor within academics today, while influencing other disciplines as well. This process is well-illustrated by the quickly increasing volume of organizational and management science literature on this topic, and the fact that organizational and management science has appeared in academic work as well as in innovation and all other aspects of everyday life.

The centennial of the publication of Taylor's book provides a great opportunity to examine the features of academic literature on organizational and management science. This paper attempts to present the characteristics of printed and electronic literature on organizational and management science by the methods of science metrics and informetrics and to show the extent to which these disciplines are pre-

sent among academic publications. The empirical research is based on the world's academic journals and academic databases; in other words, it includes elements of the Gutenberg galaxy and of the Neumann galaxy as well. The research has focused on the extent of the presence and representation of European literature on organizational and management science.

Researchers' reservations and prejudices about the methods and results of science metrics and informetrics are well-known, and it must be mentioned that they often cite valid academic reasons. In our opinion, by the exaggeration of the importance of statistics without reason we may go too far, and the amateurish, mechanical application and interpretation of science metrics justly generates such negative reactions. However, it needs to be emphasized that the academic world tends to be dictated by these measurements, the methods of which have been significantly improved lately, and informetric research has also been emerging. These days, the citation and impact factor system of the Web of Science is no longer the only tool at our disposal, as the Hirsch-index and the instrument systems of Eigenfactor and SCImago Journal & Country Rank have also been introduced, and are likely to be followed by new methods in the future. It is important to clarify that neither performance index provides a perfect system for the measurement of academic impact. Still, the diverse systems of performance measurement allow for the making of distinctions among people in academics and the sources of academic publications.

2. Organizational and management science in academic databases

By now, being included in multidisciplinary and specialized academic databases has become the most significant measure of academic work. The basic method of science metrics and informetrics is measuring the extent of database presence for publications. It is done by quantitative analysis and description of database contents. At the same time, it has become clear to both regular database users and participants in academic research and academic administrators that the widespread use of these methods, along with the dominance of measurability, has restructured publication habits and has distorted academic administration and academic research as well. The primary victims of the "publish or perish" attitude, the overstated importance of citation, impact factor and quantitative methods are mostly humanities and social sciences, and especially those disciplines that have great value locally because of their focus on national issues but that are not so valued among the global academic community. This handicap is also true for academic publications in languages other than English and ones published in non-English-speaking countries. From this point of view, European countries are at a disadvantage, as their representation in the databases, which are mostly sponsored by multinational companies with American interests and which are related to English-speaking countries, is quite low and sporadic. The scope of this study does not allow for the analysis of all academic databases in the world, and therefore only

the globally most influential academic databases are analyzed in the present paper, including figures and rates describing their major features.

2.1 Ulrichsweb, Global Serials Directory

The Ulrich's Periodicals Directory, published in print since 1932, has been available in electronic format since 1993 and has been accessible online* since 1999. By now, it has grown into a significant means of searching periodicals as well as a measurement tool for evaluating journals and studying supplies of periodicals. The Ulrichsweb has not only been a list of journals with worldwide significance, but it is also an indicator of quality for academic work and of the periodicals representing it. It currently includes 300 000 periodicals in as many as 900 fields in all disciplines so it encompasses the global academic work. It reflects the world's periodical supply appropriately and proportionately. It incorporates academic and scientific journals, e-journals and peer-reviewed publications, as well as popular magazines, newspapers, and newsletters. Of the 300 000 periodicals of Ulrichsweb, 64 796 focus on organizational and management science. As mentioned above, organizational and management science has become the most important element and research topic of theory and practice of all disciplines with a wide range of application. This means that most of the nearly 65 000 articles on the topic are not published in journals strictly concerned with organizational and management science, but they discuss the organizational and management aspects of other disciplines. The list of titles reveals that nearly half (29 300 publications) are published in journals of medical and health sciences that also incorporate organizational and management science. The second largest group consists of journals on humanities and social sciences with over 16 000 items, while in third place, with 14 263 publications, are the disciplines of government, law and administration. Interestingly, journals on economics and economic science representing some ten thousand titles are placed at only number four.

It is also illuminating to have a look at the languages and countries of publication for journals of organizational and management science.**

* Ulrichsweb Global Serials Directory: <http://ulrichsweb.serialssolutions.com> (2012. 05. 12.)

** The data sources: Ulrichsweb Global Serials Directory: <http://ulrichsweb.serialssolutions.com> (2012. 05. 12.). Collected and edited by the author.

Table 1: Periodicals by language

ENGLISH	43124
NON-ENGLISH	21672
OF NON-ENGLISH	
GERMAN	4189
CHINESE	4122
SPANISH	3823
FRENCH	3515
ITALIAN	1193
PORTUGUESE	1088
HUNGARIAN	114

Table 2: Periodicals by country

USA	19857
UNITED KINGDOM	7969
CHINA	4114
GERMANY	3809
THE NETHERLANDS	2538
JAPAN	2163
FRANCE	2003
CANADA	1926
ITALY	1449
AUSTRALIA	1286

Table 3: Periodicals in other European countries

ALBANIA	7
AUSTRIA	431
BELARUS	19
BELGIUM	403
BOSNIA- HERZEGOVINA	29
BULGARIA	103
CROATIA	95
CZECH REPUBLIC	321
DENMARK	368
ESTONIA	21
FINLAND	252
GREECE	125
HUNGARY	139
IRELAND	241
LATVIA	8
LICHTENSTEIN	2
LITHUANIA	59

LUXEMBURG	110
MACEDONIA	15
MALTA	9
MOLDOVA	1
MONACO	15
MONTENEGRO	4
NORWAY	298
POLAND	694
PORTUGAL	246
ROMANIA	267
RUSSIAN FEDERATION	806
SERBIA	117
SLOVAKIA	107
SLOVENIA	71
SPAIN	1256
SWEDEN	604
SWITZERLAND	818
UKRAINE	153
VATICAN	5
TOTAL	8219

The tables above reflect the dominance of English-language documents: two-thirds of the nearly 65 000 periodicals are published in English, while journals in all the other languages amount to only one-third of the publications. Moreover, while the number of publications in German, Spanish and French is insignificant compared to that of English language ones, it is surprising and deserving of attention that the number of periodicals in Chinese is close to the number of those in German.

The distribution of journals according to countries also show great disproportion: nearly one-third of the periodicals on organizational and management science are published in the United States, followed by the United Kingdom with 12% of all relevant journals. Eight other countries follow these two, but their aggregated number of publications (19 288) does not reach the number produced by the United States alone. It is noteworthy that China is in third while the Netherlands is in fourth place in this ranking; the latter is probably due to the fact that the headquarters of the Elsevier publishing company can be found there. The 36 European countries that follow the first ten countries in the number of publications on organizational and management science are listed in a separate table. They together provide only 13% of such periodicals, hardly more than the United Kingdom's share.

2.2 Web of Science, Impact Factor

The products of the Institute for Scientific Information, a provider of academic information, have become the most prestigious and best-known online information source since the early 1960s. The database group of the Web of Science* watches and analyzes over 12 000 journals and 120 000 conference publications. The popularity and recognition of WOS is due primarily to the establishment and spread of the citation index as well as the introduction of impact factor indicators.

In the case of this database, the data on processed publications was not analyzed, but rather the relevant amount of all bibliographical records present in the WOS and their ratios were compared. Organization and management were used as keywords to filter information in three databases from 1975; the result was 1 238 587 documents relevant to the topic. It is worth noting how hits are distributed among the three elements of the WOS: most academic publications, over 1 million, were found in the Science Citation Index Expanded, the database processing journals on natural and applied sciences. About 300 000 items are included in the Social Sciences Citation Index database for literature on social sciences, while the Arts and Humanities Citation Index has 17 000 periodicals.

Furthermore, analysis was done on how the content of databases has changed over time, and more exactly, how the amount of publications on organizational and management science has changed since 1975.**

* http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=Q1BnNHKMnNO7F9oC6of&preferencesSaved=&highlighted_tab=WOS (2012. 05. 14.)

** The data sources: Web of Science http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=Q1BnNHKMnNO7F9oC6of&preferencesSaved=&highlighted_tab=WOS (2012. 05. 14.). Collected and edited by the author.

Table 4: Increase in the number of publications between 1975 and 2011

YEAR	NUMBER OF PUBLICATIONS	RATE OF INCREASE COMPARED TO PREVIOUS PERIOD
1975	3878	1,0
1980	5804	1,5
1985	7059	1,2
1990	8709	1,2
1995	31109	3,5
2000	43817	1,4
2005	61516	1,4
2010	96548	1,6
2011	101906	1,1

The information in the table indicates that the number of topics in organizational and management science show a huge increase in the WOS databases between 1975 and 2011. However, this increase is unlikely to be the result of the growing volume of academic literature on this topic alone; it is probably due to a more sophisticated database management as well. The numbers also imply that following a steady increase of previous periods, the rate of increase was quite great between 1990 and 1995; the number of relevant publications grew three and a half times in five years. Following this drastic boost, relatively stable, proportionate and dynamic growth returned.

The analysis of hits based on languages and countries in the WOS databases also points towards new notable results and correspondence within the body of academic literature.

Table 5: The distribution of results by countries

The first ten countries with the most hits		
1.	USA	479.036
2.	United Kingdom	122.901
3.	Germany	71.014
4.	Canada	69.649
5.	France	64.265
6.	Australia	54.104
7.	Italy	46.187
8.	Japan	38.943
9.	The Netherlands	34.626
10.	Spain	33.115
THE TEN COUNTRIES ALTOGETHER		1.013.840
38.	Hungary	3.482

Table 6: The distribution of relevant results by languages

The first ten languages with the most hits		
1.	English	1.163.792
2.	German	24.533
3.	French	21.656
4.	Spanish	9.544
5.	Russian	5.619
6.	Portuguese	4.394
7.	Italian	1.401
8.	Czech	1.235
9.	Polish	988
10.	Japanese	955
THE TEN LANGUAGES ALTOGETHER		1.234.117
15.	Hungarian	380

Out of the 1 238 587 results received for the search phrase “organizational and management science”, the first ten countries have 1 013 840 (81%) hits, and the rest of the results, 19.5%, are shared by the world’s other countries. Further analysis of the ratios reveals that the United States and the United Kingdom together have nearly half of the hits, while the other half is shared by the world’s other countries. It is also interesting that the difference between the countries in the first two places and the country in third, Germany, is huge: over 50 000 bibliographical records. The outcomes based on language show a similar distribution. The first ten languages have 99.63% of the hits, while publications in English take up 93.96% of all results. English language publications and journals published in the United States and the United Kingdom have an even greater share of the results in these databases than seen in case of Ulrichsweb.

Another service of the Institute for Scientific Information is the impact factor index*, the ISI Journal Citation Reports, which has great prestige in the international ranking of academic journals. In the past ten years, altogether, 11 051 periodicals were published that include the results of academic research in each discipline. Out of these, 120 contains titles of organizational and management science. The periodicals that have received the highest impact factor are concerned with theoretical issues of organizational and management science, as well as with other disciplines applied organizational and management science. The titles of these periodicals include the *Academy of Management Review* (IF 7.8), and the *Academy of Management Journal* (IF 6.5) published in the United States, the *Journal of Operations Management* (IF 75.1) published by Elsevier Publisher, and the *Bulletin of the World Health Organization* (IF 5.5) on health science management, published by the WHO. The IF numbers are significantly lower in the case of other periodicals – none of their impact factor values reach 3.

2.3 Scopus, SCImago Journal & Country Rank

The Scopus database** published by Elsevier Publisher has been operating since November 2004, and it includes 46 million refereed bibliographical records that are the results of the study and analysis of 19 500 journals. The Business, Management and Accounting topic includes 1081 publications out of all the resources processed by the database that have been refereed since 1974. Filtering the entire database by search words relevant to the topic,

1 506 794 items were found. This number is a bit higher than the result received in case of the Web of Science database, but the difference is not significant. The

* The data sources: *Impakt faktor kereső* <http://aok.pte.hu/library/> (2012. 05. 10.). Collected and edited by the author.

** Scopus http://www.scopus.com/search/form.url?display=basic&clear=t&origin=searchadvanced&txGid=G5F8UdM_6w7NG34RZBa5Ygb%3a4 (2012. 05. 10.)

further analysis of the results also indicates that the ratios of the hits are quite similar to those of the Web of Science database discussed above.

Table 7: Increase in the number of publications between 1975 and 2011

YEAR	NUMBER OF PUBLICATIONS	RATE OF INCREASE COMPARED TO PREVIOUS PERIOD
1975	6320	1,0
1980	10265	1,6
1985	21599	2,1
1990	29166	1,7
1995	31968	1,1
2000	40833	1,8
2005	81871	2,1
2010	100846	1,2
2011	98378	0,98

Table 8: The distribution of results by countries

The first ten languages with the most hits		
1.	English	1.350.971
2.	German	39.430
3.	French	28.333
4.	Chinese	17.866
5.	Russian	13.214
6.	Spanish	12.007
7.	Japanese	7.365
8.	Dutch	5.854
9.	Portuguese	5.216
10.	Italian	4.879
THE TEN LANGUAGES ALTOGETHER		1.485.235
16.	Hungarian	1.122

Table 9: The distribution of relevant results by languages

The first ten countries with the most hits		
1.	USA	303.238
2.	United Kingdom	91.749
3.	China	78.330
4.	Germany	50.525
5.	Canada	42.644
6.	Australia	35.301
7.	France	33.026
8.	Japan	24.033
9.	Italy	23.711
10.	The Netherlands	22.617
THE TEN COUNTRIES ALTOGETHER		705.174
40.	Hungary	2.300

The ratios show a similar distribution in case of different disciplines. The results indicate that with 547 277 titles, organizational and management science is mostly applied in medical science, followed by engineering, environmental science, and computer science. The distribution of relevant publications by language shows a quite insignificant difference – these journals are also dominated by articles written in English (91%). At the same time, 99% of the publications were written in the database's ten most frequently used languages, which leaves 1% of publications written in languages other than these ten.

Moreover, comparing the two big databases it is also clear that there are quite different ratios in the distribution according to countries. The first ten countries produce less than half of Scopus results, whereas in the WOS database this ratio is 82%. It is also significant that China has not only made it into the first ten countries but it takes third place in the Scopus database, and that the number of publications in Chinese is in fourth place in this database.

Table 10: Ranking of Western European countries by the number of publications between 1996 and 2010, based on the SJR

	Country	Documents	Citable documents	Citations	Self-Citations	Citations per Document	Hirsch index
1	United Kingdom	28 244	26 914	239 925	71 454	10,64	118
2	Germany	11 091	10 582	47 119	9 682	4,88	70
3	Netherlands	6 371	6 154	70 785	12 075	15,01	89
4	France	5 162	4 937	43 773	4 302	13,51	79
5	Spain	5 065	4 939	31 324	7 304	8,74	54
6	Italy	3 721	3 574	24 402	3 919	9,74	55
7	Sweden	3 191	3 112	27 692	4 555	12,34	64
8	Switzerland	2 914	2 757	20 014	1 893	8,86	54
9	Finland	2 445	2 388	18 316	3 315	12,41	52
10	Belgium	2 070	1 985	18 682	2 060	12,56	54
11	Denmark	1 867	1 791	16 119	1 687	12,3	48
12	Norway	1 782	1 738	13 916	1 859	11,74	47
13	Greece	1 659	1 618	9 354	1 410	9,37	37
14	Austria	1 593	1 538	9 897	1 152	7,69	39
15	Ireland	1 121	1 079	6 717	707	8,62	34
16	Portugal	1 086	1 055	5 389	795	6,78	28
17	Cyprus	262	258	2 662	164	17,16	24
18	Luxembourg	76	73	183	15	3,36	8
19	Iceland	58	55	191	21	4,05	9
20	Malta	25	25	238	8	10,99	7
21	Liechtenstein	22	20	47	7	6,67	3
22	Monaco	5	4	3	0	0,6	1
23	San Marino	5	5	36	2	9	2
24	Faroe Islands	1	1	0	0	0	0
25	Gibraltar	1	1	0	0	0	0

As the focus of the paper is European publications, the data from the countries in this region is discussed in detail using the indicators of the SCImago Journal & Country Rank* (published by Elsevier Publisher) relevant to publications in the Scopus database. Besides providing rankings that present a more detailed picture, one of the basic concepts of science metrics is applied: countries with different academic culture are compared with countries in the same category.**

Table 11: Ranking of Eastern European countries by the number of publications between 1996 and 2010, based on the SJR

	Country	Documents	Citable documents	Citations	Self-Citations	Citations per Document	Hirsch index
1	Poland	1 565	1 547	3 801	1 126	2,66	20
2	Russian Federation	1 425	1 415	1 794	146	1,72	18
3	Romania	961	939	424	128	0,72	7
4	Lithuania	831	811	3 112	2 277	4,94	19
5	Croatia	819	809	971	424	1,43	11
6	Slovenia	804	798	2 583	608	3,39	19
7	Czech Republic	601	572	972	223	1,85	12
8	Hungary	417	408	927	81	3,2	12
9	Bulgaria	298	297	191	21	0,85	7
10	Slovakia	280	277	403	183	1,72	8
11	Serbia	172	171	63	21	0,4	4
12	Estonia	127	126	396	96	3,72	9
13	Ukraine	83	79	149	10	1,54	7
14	Latvia	70	68	154	9	2,72	8
15	Macedonia	43	43	64	41	1,7	4
16	Bosnia and Herzegovina	38	37	38	3	2,36	3
17	Georgia	32	31	130	1	7,61	6
18	Belarus	26	26	44	10	2,1	4
19	Albania	13	12	17	3	2	3
20	Armenia	9	8	6	0	0,71	2
21	Azerbaijan	8	8	12	3	1,75	2
22	Moldova	4	3	2	0	0,5	1
23	Montenegro	3	3	4	0	1,5	2

* SCImago Journal & Country Rank <http://www.scimagojr.com/> (2012. 05. 05.)

** The data sources: SCImago Journal & Country Rank <http://www.scimagojr.com/> (2012. 05. 05.). Collected and edited by the author.

3. Summary

The comparison of academic production of countries on different continents and in different regions, such as Eastern and Western European countries, clearly indicates enormous differences. While the results of the research are not at all surprising, as the stratification of the academic world by regions, languages and countries is well-known, the extent of the discrepancy is still noteworthy. The question is whether the results and ratios detailed above are due to the quality of academic productivity or lack thereof, or whether other factors also influence the recognition of the accomplishments of researchers working in countries of less productive regions. The present paper is of the opinion that – while allowing for the greater academic productivity of more developed regions – science metrics and informetrics results reflect other factors, too, such as the economic and social maturity which influence the real academic potential, as well as implicit stereotypes.

Another result of the present research is that it has confirmed that organizational and management science as well as their literature has become a significant part of the system of disciplines and of general academics. At the same time, organizational and management science have also become a part of other disciplines as they are applied in more and more different fields. Research and publication in this topic has especially been prevalent in medical science, engineering science, environmental sciences, computer science and social sciences. However, the latest research results of organizational and management science are not only present in academics but in innovation and practical pursuits as well.

The scope of this study does not allow for further comparisons while only a few observations could be discussed in detail in this paper. The goal of the present study was to call attention to the fact that the analysis and comparison of academic databases based on similar aspects can provide useful insight into academics, academic administration, academic management and other contexts.

LITERATURE

Impakt faktor kereső <http://aok.pte.hu/library/> (2012. 05. 10.)

SCImago Journal & Country Rank <http://www.scimagojr.com/> (2012. 05. 05.)

Scopus http://www.scopus.com/search/form.url?display=basic&clear=t&origin=searchadvanced&txGid=G5F8UdM_6w7NG34RZBa5Ygb%3a4 (2012. 05. 10.)

Ulrichsweb Global Serials Directory: <http://ulrichsweb.serialssolutions.com> (2012. 05. 12.)

Web of Science: http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=Q1BnNHKMnNO7F9oC6of&preferencesSaved=&highlighted_tab=WOS (2012. 05. 14.)

JOHN STUART MILL, FREDERICK TAYLOR AND HOMO ECONOMICUS: MANAGEMENT, RATIONALIZATION AND HUMAN CAPITAL

TROY B. WIWCZAROSKI Associate Professor
SZABADOS GYÖRGY Assistant Professor
SZABÓNÉ NAGY ÉVA Phd student

Debrecen University, Faculty of Applied Economics and Rural
Development

ABSTRACT

Since the dawn of the Industrial Revolution, management has struggled to obtain maximum profit at minimum expense; a process which has involved learning how to harness, exploit, train, motivate, rationalize and direct what has – up to the mechanized and computerized age - been one of the workhorses of most business: human labor. Almost two hundred years ago, John Stuart Mill put forth arguments arguing for the exploitation of all means towards maximum wealth creation. Within a century, Taylor's notion of scientific management would take thought processes out of the hands of laborers and reduce them to the level of mindless droids; silently fulfilling repetitious tasks management would perfectly design and allot them. Sloan would soon create the model for American corporate management. From these arguably inhuman beginnings, organization and management science has grown to recognize the complexity and diversity of managerial decision making concerning the use of human capital. Models of this diversity in studies of how cognition influences decision making about labor use demonstrate the timelessness of optimizing under the constraints of today's economic turmoil.

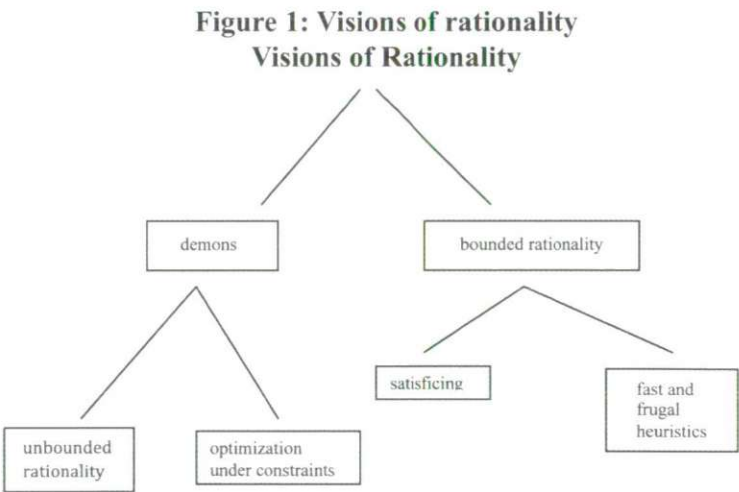
1. Introduction

Management requires innovation in thinking about decisions which is likely to create sustainable competitive advantages for an organization, in order to survive the challenges of the 21st century. The economic woes since the fall of 2008 have only increased the pressures on management to exact profits at minimum expense. How to do just that was systematically introduced by Taylor over a century ago, radically restricting those involved in decision-making and precisely defining task-oriented assignments to each and every employee. Taylor's notion of scientific management would take thought processes out of the hands of laborers and reduce them to the level of mindless droids; silently fulfilling repetitious tasks manage-

ment would perfectly design and allot them. In the 20th century, Sloan would soon create the model for American corporate management, placing the company at the center of the employee’s identity, the focus of his loyalty and organize him into teams of specialized groups from which one’s identity as a professional sprang. From these arguably inhuman beginnings, organization and management science has grown to recognize the complexity and diversity of managerial decision making concerning the use of human capital. Regardless of how an organization is managed, the decision-making processes confront managers with the same challenges: how to cut costs, where and with what level of impact. Effectively doing so requires the elements of sound judgment and a study of how human beings act when faced with a decision.

2. Judgment and Human Decision

Academic studies of judgment and human decision (JDM) include a wide range of management disciplines, as deliberation of the accurate modeling of how to make ‘good’ choices in business, to improve the quality of decisions and to avoid making decision errors grow in importance due to today’s volatile business environment (See Goldstein, 2010). Judgment and decision making are informed by the need to select from among a set of choices and to evaluate opportunities. In other words, managers examine the options they perceive as being available to them for taking advantage of an opportunity and weigh potential choices against the influence of risk and the utility of the opportunity in question. This ability of cognitive examination, or cognition, may be defined as the art of focusing on what is relevant and deliberately ignoring what is not (Gigerenzer & Todd, 1999). Modeling cognition, Gigerenzer and Todd provide the following figure:



Source: Gigerenzer Gerd & Todd Peter (1999 section 5.2.)

Within the theoretical understanding of rationality is the element of the ‘demon,’ more formally known as Laplace’s demon. Laplace was first to scientifically publish an articulation of causal or scientific determinism, in 1814. Determinism argues that if someone knows the precise location and momentum of every atom in the universe, then their past and future values for any given time are entailed, i.e. these values can be calculated from the laws of classical mechanics (Minkel, 2002). The demonic element is the argument that the human intellect might, through access to a presumed parallel universe, be capable of accessing an infinite amount of information. This scientific speculation, which touches on the realm of physics, might seem at first glance far from the world of management science, but this notion has entered it through the backdoor of information analysis and computer science, and is known as unbounded rationality.

The notion of unbounded rationality is related to the concept of man as being *Homo economicus* (or economic man), a term originally used in the late nineteenth century by critics of the writings of John Stuart Mill. Writing on political economy, Mill wrote that it

“[...] does not treat the whole of man’s nature as modified by the social state, nor of the whole conduct of man in society. It is concerned with him solely as a being who desires to possess wealth, and who is capable of judging the comparative efficacy of means for obtaining that end.” (Mill 1836 p. 97.)

The critical concept of human beings as economic man was posited as a representation of Mill’s view that the individual only actually commits oneself to acquiring the highest possible well-being for one’s self. This one does by exploiting any and all available information about the existing opportunities and/or constraints, whether natural and institutional, on one’s ability to achieve one’s predetermined goals. This focus on self-serving behavior in society, also known as rational behavior, has been elaborated by Neumann and Morgenstern (1944) through the expected utility theory (EUT). Several decades later, Fishburn (1981) summarized the principles of rational (economic) behavior by using five axioms to illustrate the belief system utilized by individuals he terms social actors, when applying the standards for making a decision used by economic man:

- 1). If confronted with several options, social actors are able to use a form of preference ordering (order of preferences).
 - 2). If social actors prefer one option over another, this option is chosen (choice of preferences).
 - 3). Preferences of social actors are consistent; no contradictions occur (transitivity of preferences).
 - 4). Preferences of social actors are independent from other options or considerations (independence of preferences).
 - 5). Preferences of social actors are not subject to changes, no matter how they are presented, as long as they are logically equivalent (invariance of preferences).
- (Adapted from Fishburn 1981).

In order to meet the demands of unbounded rationality, all five axioms have to be fulfilled, as an action can only be considered to be rational within this belief system if the five axioms have been tested and confirmed. Being self-centered in nature, I define the concept of unbounded rationality as one which positions the needs of the individual 1) extratemporally, i.e. outside any time constraints; 2) supracognitively, i.e. existing outside the constraints of knowledge (e.g., information); and 3) supra-computationally, i.e. existing outside the constraints of computational ability. More specifically, unbounded rationality subordinates the temporal, the cognitive and the computational to a perceived optimized subjective utility. Suspended are primarily the larger considerations of what is ethically, socially or humanly acceptable, in deference to what is most economical, or requiring minimal cost.

Direr for many economists, such as Keynes, is the suspension of any requirement in decision making to consider the element of uncertainty (See Pecchi & Piga 2010). According to Keynesian arguments, the economic man envisioned by Mills, should he become the norm, would be disastrous. Keynes himself stated: "Capitalism is the astounding belief that the most wickedest of men will do the most wickedest of things for the greatest good of everyone" (From Beinhocker 2006 p. 408.). In short, economically sound decision making encompasses a wide range of aggressive forms of human behavior, targeted towards maximum self-realization through maximum profit taking, regardless of the moral, ethical or actual cost to all others. Traditionally, the economic world is therefore populated by shrewd, dispassionate greed-ridden entities derisively called *Homo economicus* by those who would suspend human insatiability for increasing one's wealth, in favor of a more morally guided behavioral model.

However, as evident from the unrealistic determinism of the five axiom standard presented above, this standard economic representation of human behavior is governed by three rather unrealistic traits: unbounded rationality, unbounded resolve and unbounded selfishness. In this understanding, economic man working through unbounded rationality would exist as one who would always have all the time necessary to gather and interpret all the information that could possibly affect any and all problems, to make every choice about every economic decision. Unbounded resolve would necessarily be the second of these traits, as without limitless steadfastness, no such economic agent existing in the realm of unbounded rationality could possibly possess the stamina to cognitively explore every existing element in the universe acting on or influencing one's decision making at every second or every day, without fail. Unbounded selfishness in itself unmasks the moral evil one supposes resides in all of us, but even Western notions of the satanic portray the Fallen Angel as being bounded by certain limits. Seen against this background, surely economic man, being fallible and limited by constraints imposed upon him by others and by society as a whole, would also be forced into some kind of boundary limiting his freedom in decision making. In the worst of all possible fictitious worlds, such an individual might truly exist, but human evil can only be realisti-

cally portrayed against the background of the real world and not in the realm of fantasy. In other words, no realistic model of economic reasoning can be an example of unbounded rationality.

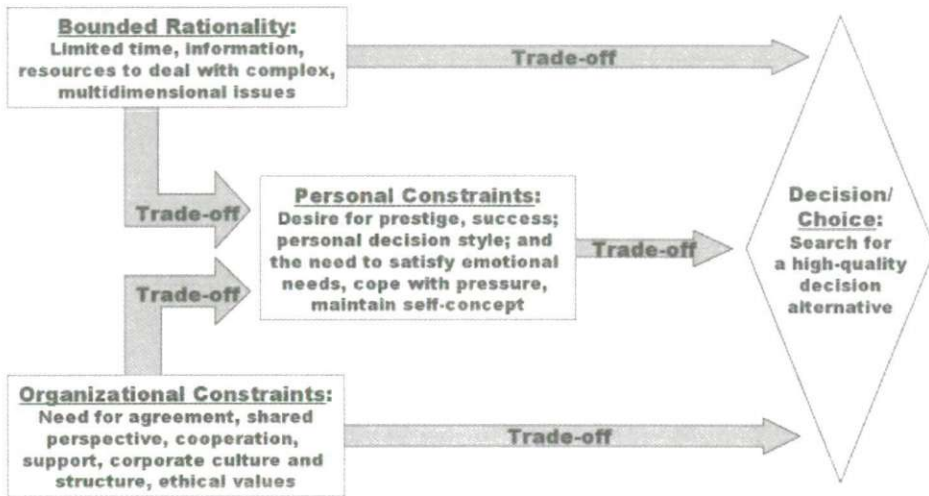
Yet, Laplace's demon manifests itself in another aspect of (ir)rationality. Optimization under constraints is the notion limiting, but not replacing, unbounded rationality that recognizes the effectiveness of human decision making in limiting itself to what is necessary, despite the perceived limitlessness of choice. Gigerenzer and Todd (1999) define optimization under constraints as that aspect of rationality that is capable of gauging the benefits and costs of searching for additional information and capable of stopping that search as soon as the costs overshadow the benefits of searching further. Unlike unbounded rationality, where the search for solutions itself defines, determines and informs human economic cognition, optimization under constraints does not argue that the ends are the means; rather, the decision itself, i.e. the management solution is always reached without having all possible information. There remains, however, one fatal flaw to this notion of rationality, as it still demands that the decision maker repeats by necessity the calculation of all the benefits and costs of searching for additional information at each stage of decision making. In other words, the assumption is that management has unlimited time and knowledge to manage what must unavoidably be a computational explosion. As Gigerenzer and Todd note, "the paradoxical approach is to model "limited" search by assuming that the mind has essentially unlimited time and knowledge with which to evaluate the costs and benefits of future information search" (1999 section 2.2). Optimization under constraints fails, therefore, to limit unbounded rationality, as it might actually lead to requiring even more knowledge and calculations than unbounded rationality, before exhausting all available and profitable cost-benefit possibilities existing on which a manager could settle. Crucial here is the understanding of what determines relevance in decision making, as well as how one would calculate and verify the minimum degree of effort expended by a decision maker, before that actor would fulfill all the possible minimum requirements of optimized reasoning. Here, one must also consider the complex interaction of the elements of effort and effect, as every effort has a result, which must necessarily require renewed calculation of its benefit. This relationship demonstrates how optimization under constraints has failed its own litmus test, as researchers have failed to acceptably include this relationship in decision making modeling (Sperber & Wilson 1995). As there is currently no possibility to model degrees of future effort and effect in their relation to each other, there is no logical method for modeling optimization in decision making under constraints.

This dual failure of unbounded rationality and optimization under constraints in defining economic human reasoning brings our discussion to what has been termed the Silent Revolution of Nobel Laureate (1955) Herbert Simon (Callebaut 2007 p1.). Introducing the notion of bounded rationality, Simon argued that there is an individual collective rational choice that considers "the limits of human capa-

bility to calculate, the severe deficiencies of human knowledge about the consequences of choice, and the limits of human ability to adjudicate among multiple goals” (Simon 1997 p270). This consideration inevitably incorporates a theory of search, which Simon found in his concept of satisficing, first introduced in 1955 (Simon 1979). Simon’s idea was, simply put, that since humans are only rational within limits, we do not consider all possible options and then carefully decide which of the entire universe of available options will maximize our profits and equally minimize our losses. Instead, decision makers consider their options one at a time, then selecting the first satisfactory - or just good enough - option that meets our minimum level of acceptability. This selection was the introduction of Simon’s stop rule, which is governed by one’s past experience. One ‘stops’ mentally perusing options based on one’s aspiration level, which varies according to the degree of success or failure one has experienced in the past (ibid.) Human psychology enters considerations of rationality on its most basic level: one desires to re-experience the acclaim garnered with success and to avoid the shame of failure. This fundamental desire for success is satisfied at the minimum threshold and does not require additional exertion to be experienced. Therefore, once attained easily, humans normally cease to work harder to experience what they can have for less effort. However, Simon rejected any notion that he thought humans were essentially lazy. Humans were rational instead; merely boundedly so (Simon 1957).

The demonic and fantastical in human rationality are excised by the human need to make fast decisions at best; by the need to exert the least effort in meeting the lowest expectations of relevance at worst. (Shakun 2001) Gone, Simon’s critics argue, is the element of optimization, posing the question as to whether the economic man of classical economics would, in light of satisficing, not simply look for ‘easy’ problems, i.e. those that apparently would not challenge full rationality assumptions and thereby fail their organizations as decision makers. Later, critics suggested that decision making should not be viewed as occurring in a vacuum; rather, rational decision making must be viewed as subject to one’s organizational environment and as being influenced by the element of tacit knowledge (Nelson & Winter 1982). This environment places constraints on decision makers through e.g., systems of checks and balances (upper management vs. middle management, stockholders vs. management, agreed strategies vs. managerial flexibility), informal agreements among peers, the obligation to act within the rule of law and the need to maintain one’s prestige within the organization. These constraints force managers to make compromises, e.g. trade-offs, in order to achieve certain, immediate goals or to allow greater flexibility at some point in the future. Tacit knowledge inserts itself into the decision process as a limiting factor to managerial autonomy, as it denotes that shared body of reference others possess within an organization or even between opposing negotiating agents, which impinge on a decision maker’s ability to choose from tactics and opportunities at will. Below, a representation of bounded rationality, including considerations, such as those made by Nelson and Winter:

Figure 2. Bounded rationality and decision making.



Source: Nielsen, François (2001 n.p.)

Negotiations within an organization, e.g., with colleagues, as well as discussions with business associates from outside one's own organization, compel decision makers to use bounded-type strategies to achieve their goals. In pursuing one's own agenda under pressure, whether due to time constraints (e.g., investment or logistical deadlines), economic pressures (e.g., payment schedules, currency fluctuations, contractual obligations) or expectations to perform (e.g., from the media and/or the general public, from stockholders, from peers, from employees), Tversky and Kahnemann (1974) propose that decision makers in many cases may be incapable of reasoning optimally. Indeed, they argue, everybody uses mental 'short-cuts' known as heuristics to make decisions in such a manner that eases the cognitive load or the stress of decision making. Heuristics involve our ability to reach conclusions using stored memory cues, without having to use or analyze all of the other memory-available, relevant information at one's disposal. Heuristics therefore permeate all aspects of life, from the most commonplace activities to more important ones, such as economic decision making and political affairs. For example, people often decide to speed when driving not because they are in a hurry, but rather because humans react to other drivers' behaviors around them by mimicking what is, under those circumstances, 'normal' – even if such behavior breaks the law or may be considered dangerous. Accelerating beyond the posted speed limit is a subjective choice involving bounded rationality. We decide what is best, based on how we judge reality to be, while trying to 'fit in'. In other words, our choice is our own, but mirrors the choices others have already made. Decision makers cast aside a perceived need to completely weigh all the benefits against all the costs, and decide to do what 'feels right' and provides quick and easy problem resolution.

However, in making this decision to speed, drivers can err with expensive consequences. Tversky and Kahnemann examined 'heuristics and biases' affecting judgment and decision making, arguing that the practice often leads to outcomes that are not ideal. As with the speeding driver, people often act spontaneously and on too little information, make incorrect assumptions, and do not understand the consequences of their decisions. Perhaps, for example, there is a bend in the road ahead; hiding the driver's view of the highway patrol car parked at the side, with a law enforcement officer holding a radar gun in his/her direction (ibid.).

There is another type of heuristics theory called fast and frugal heuristics, which asserts that while mistakes will inevitably occur, the benefits from the decisions will generally outweigh the costs. not only because using heuristics enables us to reach judgments given realistic constraints of time and attention, but because heuristics users often outperform those using more conventionally rational methods. Fast and frugal heuristics, researchers argue, are simple to implement, as they limit a decision maker's information search and, due to the need to decide under pressure and/or constraint, also limit the process of evaluating cost against benefit. Fast and frugal heuristics, as seen in the above-given example, describe not only the outcome of the decision-making process, but also examine the decision making process itself. Fast and frugal heuristics are composed of three simple elements "that specify how information is searched for (search rule), when information search will be stopped (stopping rule), and how the processed information is integrated into a decision (decision rule)" (Reimer & Rieskamp n.d.).

When, how and why a decision maker decides to stop searching for information and to decide is, however, controversial in research and raises the question as to whether humans actually use heuristics or simply a 'gut feeling' in rationality (Astebro & Elhedhli 2006). In reviewing the elements comprising Gigerenzer and Todd's visions of rationality, one recognizes the complexity of human psychological, economic theoretical and ethical entanglements each of them present. Regardless, each of these elements is still relevant for the twenty-first century and will continue to challenge economic and management theory researchers in the decades ahead.

BIBLIOGRAPHICAL SOURCES

- Astebro Thomas & Elhedhli Samir (2006): "The effectiveness of simple decision heuristics: forecasting commercial success for early-stage ventures". In: *Management Science*, 52(3), 395-409.
- Beinhocker Eric (2006): *The Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*, Harvard Business Press, Boston.
- Callebaut Werner (2007): "Herbert Simon's Silent Revolution". In: *Biological Theory* 2 (1), 76-86.
- Fishburn Peter C. (1981): "Subjected expected utility: A review of normative theories." *Theory and Decision* 13, 139-199.

- Gigerenzer Gerd & Todd Peter (1999): "Précis of simple heuristics that make us smart". In: *Behavioural and Brain Sciences* 22.5. www.bbsonline.com/documents/a/00/00/04/69/bbs00000469-00/bbs.toddhtml. Accessed on January 4, 2012.
- Goldstein Daniel (2010): What is the field of judgment and decision making (JDM)?. <http://www.decisionsciencenews.com/2010/10/11/what-is-jdm/> . Accessed on January 3, 2012.
- Hawking Stephen (n.d.): "Does God play dice?". In: Public Lectures Archive. <http://web.archive.org/web/20000708041816/http://www.hawking.org.uk/lectures/dice.html> . Accessed on January 3, 2012.
- Herbers Joan (1981): "Time resources and laziness in animals." In: *Oecologia* 49: 252–262.
- Mill John Stuart (1836): "On the Definition of Political Economy, and on the Method of Investigation Proper to It," In: *London and Westminster Review*, October 1836. *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy*, 2nd ed. <http://www.efm.bris.ac.uk/het/mill/question.pdf> . Accessed on December 5, 2011.
- Minkel J.R. (2002): "Focus: If the universe were a computer". <http://physics.aps.org/story/v9/st27> . Accessed on December 5, 2011.
- Nelson Richard & Winter Sydney (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge, Mass..
- Neumann John von & Morgenstern Oskar (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Nielsen Francois (2001): *Syllabus to: Sociology 110 - Formal Organizations & Bureaucracy*, Chapel Hill, N.C. <http://www.unc.edu/~nielsen/soci410/nm11/nm11.htm> . Accessed on Jan. 4, 2012.
- Pecchi Lorenzo & Piga Gustavo (2010): *Revisiting Keynes*, MIT Press Cambridge, Mass.
- Reimer Torsten & Rieskamp Jörg (n.d.): "Fast and Frugal Heuristics". Max Planck Institute for Human Development, Berlin. http://web.ics.purdue.edu/~treimer/Reimer_Rieskamp_2007.pdf . Accessed December 18, 2011.
- Shakun Melvin (2001): "Unbounded Rationality". *Group Decision and Negotiation* 10, 97-118.
- Simon Herbert (1957): *Models of Man: Social and Rational*, Wiley Press, New York.
- (1979): *Models of Thought*, Yale University Press, New Haven.
- (1997): *Models of Bounded Rationality*, Vol. 3: *Empirically Grounded Economic Reason*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Sperber Dan & Wilson Deidre (1995): *Relevance: Communication and Cognition*. 2nd ed., Blackwell, Oxford.
- Tversky Amos & Kahneman Daniel (Sept. 27, 1974): "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases". In: *Science, New Series*, Vol. 185, No. 4157, 1124-1131. <http://links.jstor.org/>

AZ Y-GENERÁCIÓS TEHETSÉGEK MENEDZSELÉSE

MANAGING THE TALENTS OF GENERATION Y

DARUKA ESZTER PhD hallgató

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

ABSTRACT

The attention on talent management is increasing, more and more organizations are engaged in activities developing processes and systems in this field. Discussing the topic, we also need to define talent and talent management. There are several definitions of talent management in the sources, after reviewing the main approaches I will give on the definition that I find most appropriate.

The talent management activities should be coherent with the peculiarities of the different generations that are going to be shortly characterized. All over the word a special attention is given to the generation Y because of their scarcity at the labour market and high value potential. In dealing with this generation the management faces unique challenges, for making founded decisions management needs information about them.

In the second half of the article I expose the results of an online questionnaire which is a part of a larger research made with the help of Liska Tibor Szakkollégium and MOL Nyrt., aiming to discover special attitudes and behaviour of generation Y in the word of work.

1. Bevezetés

A tehetségmenedzsmentre fordított figyelem folyamatosan növekszik, egyre több szervezet foglalkozik a tehetséges munkavállalók menedzselésének kérdéskörével. A gazdasági világválságot követően még inkább fokozódni látszik a tehetségek kiválasztásának, motiválásának és megtartásának jelentősége, melyet számos kutatás eredménye mutat. Egy 2011-ben, Észak-Amerikában és Európában végzett vizsgálat szerint a pénzügyi szempontból sikeres vállalatokról elmondható, hogy több figyelmet fordítottak a tehetséges munkavállalók azon csoportjaira, amelyek kulcsfontosságúak az üzleti eredményesség szempontjából. (Kránitz, 2012) Az elmúlt évekhez hasonlóan, a Boston Consulting Group és az European Association for People Management legfrissebb felmérése is nagyon hasonló eredményt hozott: a tehetségmenedzsment továbbra is az egyik legfontosabb HR-tevékenység a megkérdezett vállalatvezetők és HR-vezetők szerint. (BCG, EAPM, 2011)

A tehetségmenedzsment tartalma – valamint sikere is – szorosan összefügg a munkavállalók generációs jellemzőivel. Az eltérő generációk tehetségeinek sikeres menedzseléséhez azonban más és más módszereket kell alkalmazni. A XXI. század munkaerőpiacán meghatározó szerephez jutnak az Y-generáció tagjai, akik hatékony menedzselése a sajátos ismérveikből fakadóan egészen új típusú kihívások elé állítja a menedzsereket. Egy tavalyi nemzetközi kutatás eredményei szerint például a kelet-európai régióban az Y-generációs tehetségek elkötelezettségének kialakítása sokkal nagyobb kihívást jelent a vállalatoknak, mint más régiókban. (Kránitz, 2012)

A 2012 tavaszán folytatott primer kutatásom eredményeit felhasználva szeretnék rávilágítani a munkavállalók generációs különbségeire, melyet nem hagyhatnak figyelmen kívül a szervezetek a mindennapi működésük során, például a toborzási tevékenységénél.

2. Tehetség, tehetségmenedzsment

A sikeres tehetségmenedzsment tevékenység érdekében mindenekelőtt egyértelművé kell tenni, hogy milyen munkavállalókat tekintünk tehetségesnek. A tehetségnek igen sokféle tudományos definíciója létezik, illetve számtalan, az előbbieken nyugvó eltérő gyakorlati értelmezéssel is találkozhatunk.

2.1. A tehetség

Az egyik korai, de mindmáig általánosan elfogadott tudományos tehetségdefiníció Joseph Renzulli, amerikai pszichológus nevéhez fűződik. Renzulli (1978, in Gyarmathy, 2006) háromkörös modellje szerint a tehetség az átlag feletti képességek, kreativitás és feladatelkötelezettség metszetében jelenik meg, ahol az egyes tényezők egyenrangúak. Számos összetettebb struktúrával is találkozhatunk a tehetség meghatározása kapcsán. Az egyik legkomplexebb tehetségmodellt Czeizel Endre alkotta meg. Czeizel (2004) többdimenziós, úgynevezett $2 \times 4 + 1$ faktoros talentummodellje – a belső adottságok mellett – lényeges elemként jeleníti meg a környezeti tényező hatását is. A tehetséget négy genetikai adottság – általános értelmesség, specifikus mentális adottság, kreativitás és motiváció –, továbbá négy környezeti tényező – család, iskola, kortárs csoportok és általános társadalmi környezet – eredőjeként értelmezi. Az adottságok valóra váltásához szükség van bizonyos élettartamra, ami alatt az egészség és a társadalmi körülmények is számottevően befolyásolhatják a tehetségek érvényesülését. Mindezt Czeizel sorsfaktornak nevezi.

A vállalati stratégia, a szervezeti adottságok és a rendelkezésre álló emberi erőforrás függvényében nagymértékben eltérhet, hogy az egyes szervezetek miképp értelmezik a tehetséges munkavállaló fogalmát, melyet néhány példa bemutatásával szemléltetek.

- „olyan egyének, akik átlagon felül járulnak hozzá a szervezeti teljesítményhez azonnali hozzájárulásuk révén vagy hosszabb távon a legmagasabb szintű potenciál kinyilvánításával.” (Holbeche, 2009, p.166.)
- „...az „A játékosok”, akik minden fizetési szinten a legjobb 10 %, az adott osztály legjobbjai” (Smart, 2005, in Beechler és Woodward, 2009, p.275.)
- „A tehetség kompetencia, elkötelezettség és közreműködés. A tehetséges munkavállalók mindhárom elemmel rendelkeznek, ha bármelyik hiányzik, a másik kettő nem pótolja. A kompetencia a jelenleg és jövőben elvárt tudással, képességekkel és értékekkel való rendelkezést jelenti. Az elkötelezettség szorgalmas munkavégzést, a kért feladatok időben történő végrehajtását, a vállalat sikere érdekében plusz energia befektetésére való hajlandóságukat foglalja magában. A közreműködés pedig azt jelenti, hogy értelmet és célt találnak a munkájukban.” (Ulrich, 2007)
- Rolek Ferenc szerint „aki egy adott feladatot – személyes jellemzői alapján – a jövőben várhatóan az átlagnál magasabb színvonalon képes megoldani.” (Effron et al, 2004, p.320.)

Látható, hogy a tudományos megközelítéshez hasonlóan itt is olyan elemek jelennek meg leggyakrabban, mint a kiváló képességek, elkötelezettség és az átlagot meghaladó teljesítmény. A vállalatok egy része a munkaerő tágabb körére értelmezi a tehetséget, míg a többségük leszűkíti a fogalmat csak bizonyos munkavállalói csoportokra. Általában megkülönböztetett szerephez jutnak a vezetők és a specialisták.

2.2. A tehetségmenedzsment

Folyamatosan növekszik tehetségmenedzsmenttel foglalkozó írások száma világszerte, azonban számos bizonytalanság övezi még ezt a területet, a tartalmának megfogalmazása kapcsán is. A témakörben írt művekben eltérően használják a kifejezéseket, jelentős különbözőség mutatkozik a definíciók között. A tehetségmenedzsment definíciókat összehasonlítva az alábbi három fő csoport különböztethető meg (Iles et al, 2010).

- A tehetségmenedzsment lényegét tekintve nem különbözik az emberierőforrás-menedzsmenttől. Mindkettő magába foglalja a munkakör és az ember összehangolását, a munkaerő-kínálat és -kereslet, illetve a humán erőforrás-áramlás és -felhasználás menedzselését. Ebben a megközelítésben a tehetségmenedzsment az emberierőforrás-menedzsment olyan átfogalmazása, amelyben az ember szót a tehetségre cserélték.
- A tehetségmenedzsment integrált emberierőforrás-menedzsment egy kiválasztott csoportra koncentrálva. Ugyanazokat az eszközöket használja a tehetségmenedzsment, de a középpontban a munkavállalók viszonylag kis csoportjai vagy egyének, a tehetségek állnak. A legfontosabb kihívás a kiválasztott, különlegesen értékes munkavállalók vonzása, toborzása, fejlesztése és megtartása.

- A tehetségmenedzsment szervezetiileg koncentrált kompetenciafejlesztés a tehetségek szervezeten keresztüli áramlásának menedzselésével. A tehetségprogramokat tehetségbankok (talent pool) létrehozása érdekében működtetik. A középpontban olyan egyéni képességek, kompetenciák megszerzése és fejlesztése áll, amelyek a kulcsmunkaköröket és munkavállalókat a jövőben sikeressé teszik. Az egész vállalatnál átfogó tehetségszemlélet kialakítására törekednek.

Egyetértek a tehetség speciális erőforrásként való értelmezésével, emiatt a második állásponttal értek egyet. Ennek tükrében, ha a tehetségekre a szervezetek speciális erőforrásaként tekintünk, Gyökér (2001) emberierőforrás-menedzsment definícióját követve a tehetségmenedzsmentet így definiálom:

A tehetségmenedzsment az emberierőforrás-menedzsment azon területe, amely a tehetségekkel, mint a szervezet versenyelőnyt jelentő erőforrásával foglalkozik, és amelynek célja, hogy elősegítse a tehetségek leghatékonyabb felhasználását a szervezeti illetve az egyéni célok egyidejű megvalósítása mellett.

A tehetségmenedzsment két fő iránya az új tehetségek megszerzése, illetve a meglévők megtartása. Ennek megfelelően a legfontosabb tevékenységek a toborzás, fejlesztés, motiválás és megtartás.

3. A generációk rövid jellemzése

A munkaerő-piaci adottságok nemcsak a tehetségmenedzsment tevékenység kialakulásában és felértékelődésében játszanak hatalmas szerepet, hanem annak tartalmát illetve eszközrendszerét is alapjaiban befolyásolják. Napjainkban a magyar munkaerőpiacon öt generáció van jelen, melyek hatékony együttműködéséhez tekintettel kell lenni a jellemzőikre, különbözőségeikre. Az eltérő generációk tehetségeinek sikeres menedzseléséhez más és más módszereket kell alkalmazni.

Az egyes generációk közötti választóvonalakat illetően a források nem egységesek, a pontos határvonalak megjelölése nem feltétlen egyértelmű. Hozzávetőleg két évtizedet foglal magába egy-egy korcsoport, a legtöbb esetben nem köthető egyetlen konkrét eseményhez vagy évszámhoz egy új generáció megjelenése.

„A veteránok a húszas, harmincas években születtek, ma már bőven déd-/nagyszülők. (...) Az ő idejükben „rendes embernek egy munkahelye volt”, mindenki más a KMK (közveszélyes munkakerülés) nevű büntetőjogi kitétel címkéjét kapta. Akkoriban voltak „nyugdíjas” állások, ami azt jelentette, hogy 30-45 ledolgozott év után megbecsüléstől övezve lehetett kiállni a többiek elé a kollektív búcsúztatáson.” (Tari, 2010, p. 19.) A veterán korcsoport jelenléte már igen alacsony a magyar munkapiacra, legnagyobb részük nyugdíjas. Nem csak születési évük miatt, hanem általában véve is ők állnak a legmesszebb az úgynevezett internet-generációktól. Az Internet fogalma, ha nem is ismeretlen számukra, mégsem természetes jelenség.

A szakirodalom általában az 1946-1964 között születetteket sorolja a baby-boomer generációba. Tari (2010) úgy definiálja ezt a korcsoportot, mint választóvo-

nal a nyugdíjba menők és aktív ötvenesek közt. Ennek a generációnak az életét hazánkban jelentősen meghatározta a szocializmus. Poroszos munkaszemléletük, merev hierarchiához szokottságuk, tekintélyelvűségük ma már egy Y-generációs számára felfoghatatlanok volnának. A munkaerőpiacon az általuk fiatalon megszokott, a rendszerváltást megelőző biztonság és nyugalom megszűnt. Ennek a generációnak fogalma sem volt az én-márkáról, korábban teljesen megszokott volt, hogy mindenkinek volt munkája. Nem volt ilyen kiélezett a verseny a munkahelyi pozíciók megszerzéséért. (Tari, 2010) A 2012-es év az Európai Unióban a „Year of Active Ageing and Solidarity Between Generations” kiemelt nevet kapta, azaz az aktív időskor és a különböző generációk közti szolidaritás éve. (Eurostat, 2011) Ennek a programnak a keretei között a szervezők jobb lehetőségeket és munkahelyi körülményeket kívánnak nyújtani az idősödő, nyugdíjazás küszöbén álló generációk számára, valamint ösztönözni kívánják őket, hogy aktívan vegyék ki részüket a társadalmi szerepekből, és bátorítják az egészséges életmód folytatását idősebb korban is. (Eurostat, 2011)

Tari (2010) szerint a 1965 és 1975 között született X generáció már hozzászokott ahhoz, hogy élete során nem egy, állandó munkahelyen dolgozik, és tudatában van annak, hogy állásinterjúkon csak akkor győzhet, ha meggyőző a kommunikációja, asszertív, és remek csapatjátékos. Az érvényesülés érdekében érdekkapcsolatokat épít, és naprakész információkkal rendelkezik. Aktív résztvevője az információs technológia robbanásszerű fejlődésének, ugyanakkor még szívesen ír kézzel levelet. Nem retten meg a rengeteg munkától, mert úgy érzi, a pénzt folyamatosan elő kell teremtenie.

Az évszámok tekintetében az Y-generáció a legmegosztóbb korosztály. Az X generáció határvonala 1975 volt, mégis sokan az Y-generáció kezdetének nem 1976-ot, hanem – akárcsak Tari (2010) – 1980-t tekintik. Sőt, végső határa is kérdéses, a szakirodalmi forrásokban találkozhatunk 1994-1995-tel, de még a 2000-es évek elejével is. Az Y-generációs fiataloknak „(...) már a számítógépes világ és az internet olyan természetes, mint a lélegzetvétel. Nagyon sokat tudnak a digitális világról (...). Számukra a siker, a karrier, pénz fogalma elsőrendű fontosságú, mert megtanulták, hogy a fogyasztói társadalomban csak ez visz előre. Már nem „engedelmes munkaerők”, hanem sokszor öntörvényű személyiségek, amit bármikor meg lehet változtatni. Nem szívesen maradnak olyan helyen, ahol a cég iránti lojalitás elvárása nem túl erős. (...) A csoporthoz tartozást és közösségi élményeket pedig már az internet adja meg.” (Tari, 2010, pp. 23-24.) Nagyon sokuk a „technológia örültje”, a modern technikák és számítógép nélkül szinte el sem tudják képzelni az életüket.

A Z generáció vagy netgeneráció kezdete szintén bizonytalan, az 1990-es évek eleje és a 2000-es eleje közé tehető, végpontja azonban jól definiálható, az alfa generáció 2010-es megjelenésével. A Z generáció nagy többsége egyelőre még nem vesz részt aktívan a munkaerőpiacon, hiszen az 1995-2009 között születettek – még javában az iskolapadot koptatják, és csak emellett vállalhatnak esetleg

munkát diákként. Ők már általában nem építőköccával játszanak, hanem számítógéppel vagy játékkonzolokkal. Ez a nemzedék egy olyan világon született már, ahol minden mobil, digitalizált. Emiatt könnyen el is igazodnak ilyen körülmények között. Azonban súlyos függőség is kialakulhat, elzárkózhatnak, és a kapcsolataikat is csak a világhálón építik illetve ápolják. A rájuk bízott feladatokat pedig rugalmasan, mobilan oldják meg, köszönhetően a technológiának. (Tari, 2011)

4. Primer kutatási eredmények

A 2012 tavaszán kezdődött primer kutatás célja felmérni – többek között – az Y-generáció tagjainak munkaerő-piaci elvárásait. A kutatás a Liska Tibor Szakkollégiummal és a MOL Nyrt-gal együttműködésben folyik.

Az online kérdőív kialakítása során tekintettel voltunk a bachelor, mester, osztatlan, doktori és egyéb felsőoktatási képzésben résztvevő hallgatók véleményének és jellemzőinek különbségeire. A kérdőív több részből tevődik össze, melyek közül az álláskeresői szokásokra vonatkozó kérdések feldolgozását kezdtük meg legelőször. A tanulmányokkal, továbbtanulással, a munkahelyekkel szemben támasztott elvárásokkal, az elhelyezkedés szempontjából legfontosabb kompetenciákkal és a munkatapasztalattal kapcsolatos kérdések elemzése folyamatban van.

A különböző csatornákon (formális és informális tanulmányi levelezőlistákon, közösségi oldalakon, e-mailben, stb.) terjesztett kérdőívet 23 felsőoktatási intézmény összesen 1 158 hallgatója töltötte ki. A válaszadók 52 %-a férfi, 88 %-a 1987-1992. között született, 43 %-ának állandó lakhelye Budapest, 65 %-a bachelor illetve 21 %-a mester képzési szinten folytat tanulmányokat. A hallgatók 44 %-a gazdaságtudományi, 43 %-a műszaki területen tanul.

A tehetségmenedzsment „megszerzésre” irányuló tevékenységeihez kapcsolódóan több kérdést fogalmaztunk meg a kérdőívben az álláskeresői szokások, beállítódások, a potenciális toborzási csatornák meghatározása érdekében. Így az egyes weboldalak használatával, a közösségi oldalak álláskeresőre való alkalmazásával, az álláslehetőségek forrásaival és az önéletrajzokkal kapcsolatban tettünk fel kérdéseket.

A közösségi oldalak, illetve egyes weboldalak látogatása igen népszerű az Y-generáció körében, bárhol is legyünk a világon. Egy nemzetközi kutatás eredményei szerint (Drofti et al, p.56.) a Google, Facebook és Youtube oldalak látogatottsága a legmagasabb, előbbinek közel napi, utóbbiaknak heti rendszerességű a felkeresése. Míg egy hazai felmérés eredményei szerint (Prim Online, 2011) a legalább egy közösségi portálon regisztrált, rendszeresen internetező lakosság 56 %-a látogatja valamelyik közösségi oldalt napi szinten, ehhez képest a kérdőívünk válaszadóinak négy ötöde ennél jóval sűrűbben, naponta többször látogatja a Facebook és Google weboldalakat. A Youtube használata kiemelkedő még, de ehhez képest az Indavideo, Iwiw, LinkedIn, MSN, MySpace, saját blog, Twitter és Yahoo! oldalak használata elenyésző. A jelenlegi tanulmányaikat folytatni tervezőknél enyhe

mértékben alacsonyabb a látogatottság aránya a tanulmányokat követően munkába állókhoz képest (lásd 1. és 2. táblázat). A LinkedIn szakmai közösségi oldal használata azonban a továbbtanulást nem tervezőknél is jóval elmarad a nemzetközi átlagtól. Habár egy saját blog vezetése hasznos eszköz lehet szakmai kérdések megvitatására, illetve az elhelyezkedési esélyek javítására (Filius, 2011), a válaszadók alig 4 %-a foglalkozik saját blog írásával. A Twitter által nyújtott – akár vállalatok vagy állásportálok – követési funkció kiaknázása sem valósul meg igazán a körülbelül 10 %-os használati arány mellett.

1. táblázat: A továbbtanulást tervező diákok által leggyakrabban látogatott weboldalak

Table 1: The most often visited websites by students planning further studies

(fő)	Facebook	Google	Youtube
Naponta többször	451	466	310
Naponta egyszer	64	61	150
Hetente vagy ritkábban	17	10	78
Soha	16	8	0

Forrás: Saját kutatás (2012)

2. táblázat: A továbbtanulást nem tervező diákok által leggyakrabban látogatott weboldalak

Table 2: The most often visited websites by students not planning further studies

(fő)	Facebook	Google	Youtube
Naponta többször	448	477	282
Naponta egyszer	100	82	182
Hetente vagy ritkábban	25	23	124
Soha	25	12	5

Forrás: Saját kutatás (2012)

A válaszadók egy ötöde már használta illetve jelenleg is használja a közösségi oldalakat (például Facebook, Google+, Iwiw, LinkedIn, Twitter) álláskeresés céljára, és egy negyede tervezi a jövőben, hogy éljen az ilyen lehetőséggel (lásd 1. ábra).

1. ábra: A közösségi oldalak használata álláskeresés során
Figure 1: The usage of social media websites during searching for a job



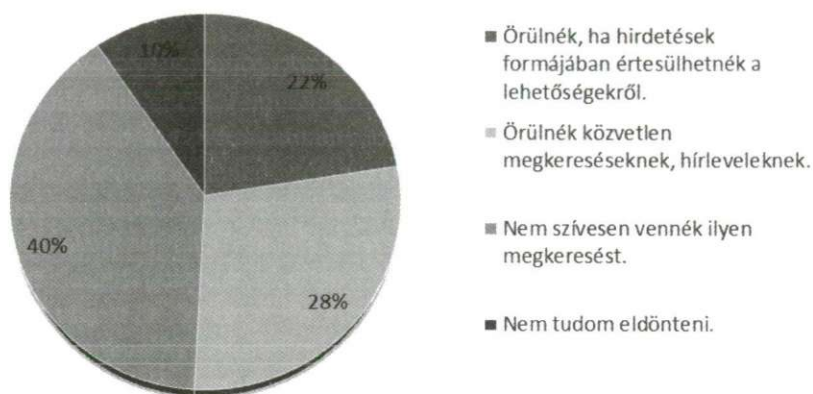
Forrás: Saját kutatás (2012)

Az eddigi eredmények alapján vitathatatlan a közösségi oldalak óriási népszerűsége a fiatalok körében, azonban ez nem jelenti feltétlenül azt, hogy pozitívan fogadják, ha a vállalatok a közösségi oldalakon szólítanának meg őket egy-egy ajánlattal. Sokan kifejezetten nem szeretnék a 3,975 millió magyar Facebook-felhasználó közül (Social Bakers, 2012), hogy a privát és szakmai szféra keveredjen. (HR-Portál, 2011) A Monster álláskereső portál BeKnown alkalmazása éppen a privát és a szakmai élet elkülönítésére szolgál, és így lehetőséget teremt a szakmai kapcsolatépítésre a privát tartalmak megőrzése mellett. (HR-Portál, 2012) Ugyanakkor a válaszadó hallgatók fele kifejezetten örülne állásajánlattal kapcsolatos megkeresésnek a közösségi oldalakon. (lásd 2. ábra)

Ezt az arányt összehasonlítva az álláslehetőségek forrásaira vonatkozó kérdés eredményével, jelentős különbséget látunk. Míg a válaszadók fele pozitívan viszonyul az állásajánlatok közösségi oldalakon való megismeréséhez, addig csak egy hatodik értesül jelenleg állásajánlatokról ezen a csatornán keresztül. Ez jól mutatja, hogy a vállalatok még mindig nem fordítanak kellő figyelmet a közösségi háló adta, ingyenes és gyors, a fiatal generáció esetében különösen alkalmas toborzási lehetőségekre. Ez nem tér el a nemzetközi tapasztalatoktól,

2. ábra: Vállalati megkeresés a közösségi oldalakon
Figure 2: Corporational recruitment through social media websites

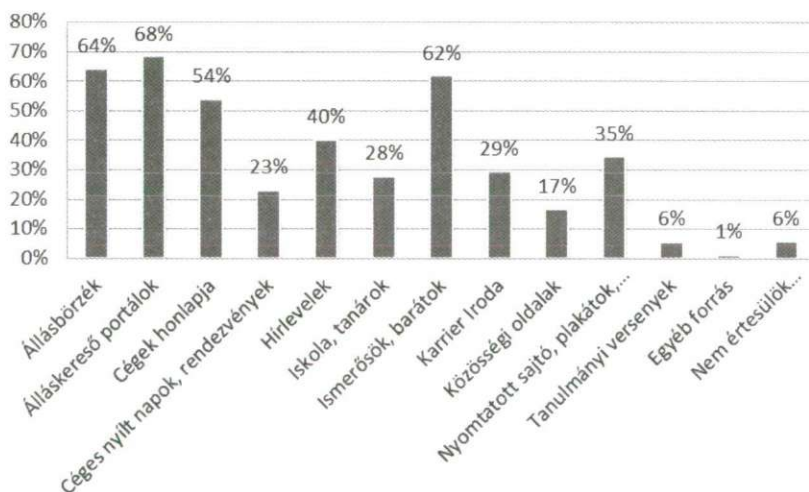
Állásajánlatok a közösségi oldalakon



Forrás: Saját kutatás (2012)

3. ábra: Az álláslehetőségek forrásai
Figure 3: Sources of job advertisements

Álláslehetőségek forrásai



Forrás: Saját kutatás (2012)

A Boston Consulting Group és a European Association for People Management 2011-es, nemzetközi felmérése szerint az európai vállalatok 50 %-a van jelen a közösségi hálón, viszont csak 19 %-a használja ki sikeresen a benne rejlő lehetőségeket. (BCG, EAPM, 2011, p.21.) A 3. ábrán az egyes források használóinak aránya látható az összes válaszadóhoz viszonyítva. A lehetőségek között egyértelműen tetten érhető az álláskereső portálok, az állásbörzék és a kapcsolati háló kiemelkedő jelentősége.

Az álláskeresés során azonban a hirdetések és az alkalmazott csatornák mellett a jelentkezők által készített önéletrajzok jelentősége is hatalmas. A kérdőív kitöltői szerint az amerikai, az europass és a hagyományos önéletrajzok alkalmazása lehet leginkább eredményes. (lásd 4. ábra) Ezek mellett azonban a gerilla és videó önéletrajzok használata is megjelenik kisebb arányban. Bizonyos foglalkozások megkövetelhetik speciális önéletrajzok alkalmazását, például az építészek portfóliója.

4. ábra: A leghasznosabbnak tartott önéletrajz
Figure 4: The most useful types of CVs



Forrás: Saját kutatás (2012)

5. Befejezés

A szervezeti célok elérését a sikeres tehetségmenedzsment sokban segítheti, sőt bizonyos körülmények között elengedhetetlen hozzá. A módszerek megválasztását, ezáltal a várható eredményt is nagymértékben befolyásolják a munkaerőpiac

jellemzői. Az együtt élő generációk egyre növekvő különbözőségei, illetve a fiatalabb generációk alacsonyabb létszáma alapjaiban meghatározzák a bevethető/bevetendő eszközök körét.

A válság következményeként a fokozott költséghatékonyság is fontos szerepet játszik a vállalatok életében, ezt a toborzás költségtakarékos módszerei is támogatják, hiszen a netes toborzás kb. 80 %-os megtakarítást jelent a hagyományos csatornákkal szemben. Ezért is kézenfekvő fiatalok toborzásában a különböző közösségi oldalak használata, a „technikai örület”, majd a kiválasztás során a videó alapú interjú és a virtuális munkapróba – már akár a közeljövőben is – gyakrabban kerül alkalmazásra. További előny, hogy „A közösségi média demokratizáló és decentralizáló hatással van a tehetségmenedzsmentre.” (Grasseli et al 2012, p.58.)

Saját és más vizsgálatok nyomán megállapítható, hogy az a vállalat, szervezet, amely nem építi ki az online közösségi média képességét, és nem koncentrálna annak diverzifikált használatára, a tehetségekért folytatott küzdelem vesztesévé válik.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Beechler, Schon, Woodward, Ian (2009): The global „war for talent” In: Journal of International Management, 2009/15. szám, pp. 273-285.
- Boston Consulting Group, European Association for People Management (2011): Creating People Advantage 2011 <http://www.bcg.com/documents/file87639.pdf> (Letöltés: 2012. 03.28.)
- Czeizel Endre (2004): Sors és tehetség, Urbis Könyvkiadó, Budapest
- Drofti Zita, Szente Anita, Tokár Péter (2012): Tehetségvadászat Y generációs módra In: Human Resources Magazin, 2012/1. szám. pp. 56-57.
- Effron, Mark (szerk.), Gandossy, Robert (szerk.) (2004): HR a 21. században, HVG Kiadó, Budapest
- Eurostat (2011): Active ageing and solidarity between generations, Statistical books, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EP-11-001/EN/KS-EP-11-001-EN.PDF (Letöltés: 2012. 04.04.)
- Filius Ágnes (2011): A közösségi média feleslegessé teszi a fejvadászokat? <http://www.hrportal.hu/hr/a-kozossegi-media-feleslegesse-teszi-a-fejvadaszokat-20110603.html> (Letöltés: 2012. 04.04.)
- Grasseli Nóra, Kotsis Ádám (2012): Emberi Előny Teremtés - HR-trendek a 2011-es kutatási eredmények tükrében In: Human Resources Magazin, 2012/1. szám. pp. 58-59.
- Gyökér Irén (2001): Humán erőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Magyar Minőség Társaság, Budapest
- Gyarmathy Éva (2006): A tehetség: fogalma, összetevői, típusai és azonosítása, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Holbeche, Linda (2009): Aligning Human Resources and Business Strategy, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK

- HR-Portál (2011): Az álláskereső új dimenziója a Facebook-on <http://www.hrportal.hu/hr/az-allaskereses-uj-dimenzioja-a-facebook-on-20110713.html> (Letöltés dátuma: 2012. 04. 04.)
- HR-Portál (2012): Integrált toborzás: már állásportálon is lehet szakmai kapcsolatot építeni <http://www.hrportal.hu/hr/integralt-toborzas-mar-allasportalon-is-lehet-szakmai-kapcsolatokat-epiteni-20120523.html> (Letöltés dátuma: 2012. 05. 30.)
- Iles, Paul, Chuai, Xin, Preece, David (2010): Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers In: Journal of World Business, 2010/45. szám, pp.179-189.)
- Kránitz Éva (2012): Tehetségmenedzsment: aktuális kihívások In: Human Resources Magazin, 2012/1. szám. pp. 34-36.
- Prim Online (2011): A nők otthonosan mozognak az Iwiwen és a Facebookon http://hirek.prim.hu/cikk/2011/03/10/a_nok_otthonosabban_mozognak_az_iwiw-en_es_a_facebookon (Letöltés dátuma: 2012. 05. 30.)
- Social Bakers (2012): Hungary Facebook Statistics <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/hungary> (Letöltés dátuma: 2012. 05. 30.)
- Tari Annamária (2010): Y generáció, Jaffa Kiadó, Budapest
- Tari Annamária (2011): Z generáció, Tercium Kiadó, Budapest
- Ulrich, David (2007): The Talent Trifecta In: Workforce Management, 2007. 09. 10., pp. 32-33. www.workforce.com/section/01/feature/25/12/27/index.html (Letöltés dátuma: 2010. 07. 15.)

A HUMÁN ERŐFORRÁSOK FEJLESZTÉSE A PROFIT-ORIENTÁLT SZERVEZETEK BEN ÉS A KÖZSZFÉRÁBAN

*HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN FOR PROFIT
ORGANIZATIONS AND THE PUBLIC SECTOR*

DIENESNÉ KOVÁCS ERZSÉBET egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet, Emberi Erőforrás Menedzsment
Tanszék

ABSTRACT

Human resource development is an essential condition for the success and competitiveness of the organizations. The experts of human resource management believe this trend to be increased in the future. In the last period, however, economic changes and the effects of recession also appeared in the practice of human resource development. In my research I have analyzed the characteristics and changes of human resource development considering for profit organizations and the public sector. Examinations were carried out by using the methods of questionnaire survey and deep-interview. I have made a comparison of the results with my former ones of similar nature and I have found significant changes. Compared to the previous years, significantly less training/development programs were realized in the for profit and the public sector organizations examined. The focus has shifted to the self-education of the employees, which is also expected by the organizations.

1. Bevezetés

Globalizálódó világunkban az emberi erőforrások kompetenciáinak fejlettsége, azok alkalmazásának képessége, az egyén, a társadalom és a munkahelyi szervezetek sikerességének, versenyképességének alapvető feltételévé vált. Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberek egyöntetű véleménye szerint ez a tendencia a jövőben csak erősödni fog. Természetesen a fenti megállapítás nem egészen új, hiszen már Taylor munkásságában is megtalálhatjuk a munkakörhöz illeszkedő kompetenciák elemzésének és fejlesztésének kérdéseit.

Ahhoz, hogy valamely szervezet a stratégiájában megfogalmazott célokat elérje, mindenekelőtt szüksége van arra, hogy az emberi erőforrás kellő mennyiségben, kellő szakismerettel és a szükséges időben rendelkezésre álljon. Juhász - Gályász

(2008) kutatásai bizonyították, hogy a munkaerő csak akkor tud megfelelni a folyamatosan változó munkaerő-piaci, munkahelyi, a minőségbiztosítási rendszer által meghatározott követelményeknek, ha folyamatosan fejlesztik. Bácsné (2010) is megállapította a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, és a HR gazdálkodás együttmozgását. Dajnoki és mtsai (2010) megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásakor is hangsúlyozza a képzések, fejlesztések jelentőségét.

Az emberi erőforrások fejlesztése tudatos folyamat, célja, hogy biztosítsa a szervezet által szükségesnek tartott kompetencia-elemek meglétét és magasabb szintre emelését. Az emberi erőforrás fejlesztése magába foglalja a szervezet humán erőforrásának beillesztését, képzését, továbbképzését, készségeinek, képességeinek, magatartásának, személyiségének fejlesztését is. A fejlesztés szükségszerűsége minden alkalmazotti állományra igaz, a beosztottakra és a vezetőkre egyaránt

A munkaadók szívesen alkalmaznak olyan munkavállalókat, akik többféle szak tudással is rendelkeznek, aminek egyik előnye, hogy ezáltal a munkahelyeknek lehetőségük van csökkenteni a munkabér-költségeiket (Vántus, 2007., Terjék, 2010.).

A szervezeti, üzleti tevékenység hatékonysága és a személyzetfejlesztés szoros összefüggésben vannak egymással, a személyzeti munka egyre inkább eltolódik a hagyományos fókuszától tudásfejlesztés, tudástranszferés tudásmegőrzés irányába (Poór, 2009).

A képzési célok alapvetően kétféle irányultságot mutatnak, vagy a jövőre készítik fel az alkalmazottakat, vagy a képzettségbeli hiányosságokat kívánják megszüntetni, alapvetően segíthetik a termelékenység növekedését, a minőség javítását, az új technológia bevezetésére való felkészülést, a munkahelyi balesetek csökkentését, a munkahelyi elégedettség növelését, a szervezeti kultúra átalakítását, a költségek minimalizálását.

A vállalat számára gyakorlatilag a működés minden területén folyamatosan szükséges és indokolt a fejlesztés, képzés. Az előrelátható vezetés abból indul ki, hogy a fejlesztés, a képzés a mai adott és igényelt szint közötti, illetve a jelen és a jövő szükségletei közötti rész áthidalására szolgál, a holnap igényeire ma kell felkészíteni a dolgozókat. Ez az igény a munkavállalók oldalánál is egyre erősebb, mert csak megfelelően szinten tartott, folyamatosan korszerűsített tudás jelenthet megfelelő alapot az elvárt teljesítmény nyújtásához, a munkahely megőrzéséhez (Szabados, 2008).

A képzés fontosságát eleve kiemeli a gyors műszaki-technikai fejlődés, a megszerzett tudás gyorsuló ütemű elavulása, a piacok dinamikus változása, az egyre keményebb verseny, amely a munkahelyi követelmények folytonos változását eredményezi, ezáltal fokozott követelményeket támaszt a munkaerővel, teljesítő képességgel szemben is.

A fejlesztési igény többféle lehet. Amikor az ember a tudást akarja fejleszteni, célja a szakmai tudás megszerzése, az elavult ismeretek aktualizálása, szintre hozása, vagy a hiányzó ismeretek pótlása, új szemléletmód, tudásanyag, tudományos eredmények elsajátítása, új munkamódszerek megismerése, de ide tartozhat a korszerű menedzsment-technikák megismerése is.

A képességfejlesztés során a hangsúly a feladat-megoldási, döntési készség és képesség kialakítására, a felelősség vállalására, a munkával járó stressz elviselésére, a kommunikációs készség kialakítására, tárgyalási módszerek elsajátítására helyeződik.

A magatartás fejlesztés iránya az adott személyiség belső feltárása, megismerése és fejlesztése, a szociális közösségi magatartás normáinak elfogadtatása, az együttműködési készség kialakítása, a vállalati kultúrával, szervezeti célokkal és normákkal való azonosulás létrehozása.

A munkavállalók igen sokoldalúan érintettek a vállalat működésében. Legfőbb szerepük, hogy - a szervezeti hierarchia bármely szintjén vannak is – döntéseket hozzanak, és cselekvéseket hajtsanak végre. Egy vállalat csak olyan mértékben lehet eredményes, mint amit az ott dolgozó emberek tudása és tehetsége tesz lehetővé.

A képzési minőségváltás alapvető hajtóerői a piacgazdaság; a vállalati átalakulások sorozata, a tényleges tulajdonosok megjelenése, a motivációváltás. Oláh - Pakurár (2009) kutatásai során megállapította, hogy az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközrendszeren belül a munkaerő-piaci célú képzések, átképzések súlyát és szerepét fokozni szükséges a tartós munkanélküliek elhelyezkedési esélyeinek javítása érdekében.

A képzéspiaci sikerekhez ma már nem elég a képzéspiac ismerete, valamint a piacképes tudáskínálat. Szükség van minőségi előadókra, trénerekre, s fontos elemei a várható sikernek a megfelelő képzésszervezés, valamint tudásmarketing is.

A humán erőforrások fejlesztése során fel kell mérni és meg kell tervezni az egyének és a vállalat igényeit, szükségleteit, a fejlesztés célját, a résztvevők körét, a lehetséges fejlesztési módszereket, mikor és hol történjen a fejlesztés milyen költségtényezőkkel. Ezután következnek a szervezési munkák, a résztvevők bevonása, támogatása, motiválása, a konkrét fejlesztési módszer kiválasztása, külső képző szervek igénybevétele esetén szerződéskötés, a fejlesztés körülményeinek biztosítása majd a fejlesztési elképzelések megvalósítása. A folyamat utolsó lépése az értékelés és a tapasztalatok megvitatása. A képzés hatékonyságát csak az előre meghatározott képzési célok tükrében szabad értékelni. Meg kell vizsgálni, hogy a kitűzött célok milyen mértékben valósultak meg, a résztvevők mennyire elégedettek, a képzés mennyire vált hasznára az egyénnek és a szervezetnek, valamint szükség esetén korrekciók meghatározására kerül sor.

A humán erőforrás tervezésnél az éves tervben kell konkrétan szerepeltetni azt, hogy kit, kiket képez a vállalat, milyen formában, hol tanul az illető, milyen szakon, és hozzárendelni a képzésben résztvevőkhöz személyenként az összegeket.

Berde - Dajnoki (2007) szerint a képzési program hatásvizsgálatát célszerű épp olyan pontosan megtervezni, mint magát a képzési programot. A fejlesztési/képzési hatásvizsgálat alapvetően két kérdésre keresi a választ; sikerült-e az alkalmazott módszerrel a kívánt célt elérni valamint van-e kimutatható kapcsolat a képzési, fejlesztési eljárás eredménye és valamilyen szervezeti cél elérése között?

1. ábra: A humán erőforrás fejlesztés folyamata
Figure 1.: Process of human resource development



Forrás: Saját szerkesztés

Az egyre gyorsabb ütemű technológiai változások korábban megszerzett képzettség egyre kevésbé elegendő a versenyképesség megtartásához, az egész életen át tartó továbbképzés/fejlesztés ugyancsak fontos versenytényezővé válik (Móré, 2011). Azok a szervezetek, amelyek felismerték, hogy kompetenciabeli deficitjüket csak módszeres továbbképzéssel /fejlesztéssel számolhatják fel és azok a dolgozók, akik tudomásul vették, hogy állandóan képezniük/fejlesztelniük kell magukat, gyorsuló világunkban igen sikeresek lehetnek.

2. Alkalmazott módszer

Kutatásom fő célkitűzése a humánerőforrás-fejlesztés hazai helyzetének, gyakorlatának több szempontból történő vizsgálata, elemzése, összehasonlítása volt. A vizsgálatokat az Észak-Alföldi régióban működő profitorientált szervezetekben és a közsféra egyes területein végeztem. A vizsgálati mintában szerepeltek, mezőgazdasági, ipari, kereskedelmi, pénzügyi, szolgáltató valamint oktatási, egészségügyi és önkormányzati szervezetek is. A létszámot tekintve a felmérésben találhatók mikro-, kis-, közepes és nagy vállalatok, szervezetek egyaránt. A vizsgálatok kérdőíves felvétel módszerével készültek melyeket kiegészítettem mélyinterjúval. Az eredményeket számítógéppel értékeltem, összesítettem, a kapott adatokat az alábbi ábrákban mutatom be.

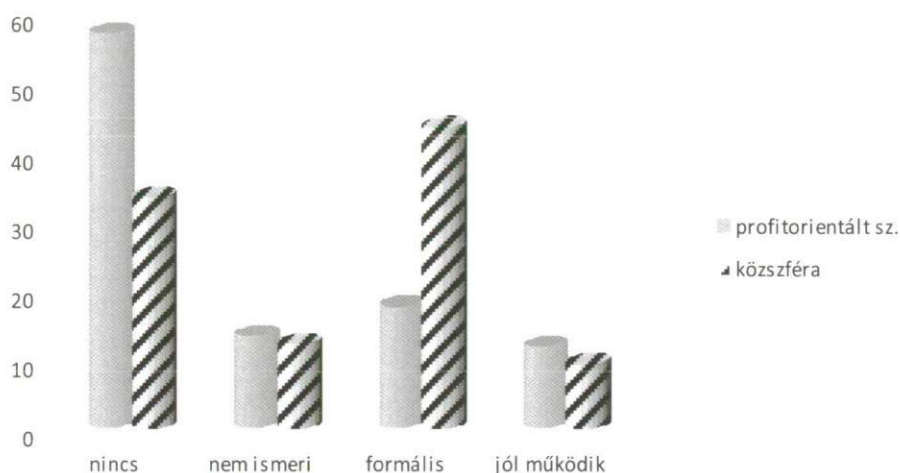
3. Eredmények

A vizsgált szervezetek jelentős részében a megkérdezett vizsgálati alanyok szerint nincs HR fejlesztési/képzési stratégia, a választ-adók másik csoportja úgy tudja van, de azt nem ismeri. A HR fejlesztési/képzési stratégia, vagy a stratégia ismeretének hiánya legmagasabb arányban a mikro-, és kis vállalatokban, a mező-

gazdasági és az építőipari szervezetekben volt kimutatható. A közepes és nagyobb létszámú vállalatok, a bankok, pénzintézetek, a közszféra különböző szervezeteiben dolgozók szerint lényegesen jobb a helyzet a HR fejlesztési/képzési stratégia kidolgozottsága terén, a tényleges megvalósulás tekintetében azonban már jelentősen eltértek a vélemények.

2.ábra :A fejlesztési /képzési stratégiák kidolgozottsága , ismertsége és gyakorlati megvalósulása a vizsgált szervezetekben

Figure 2: The sophistication, recognition and practical realization of the development/training strategies in the organizations examined



Forrás: Saját vizsgálatok (2011-2012)

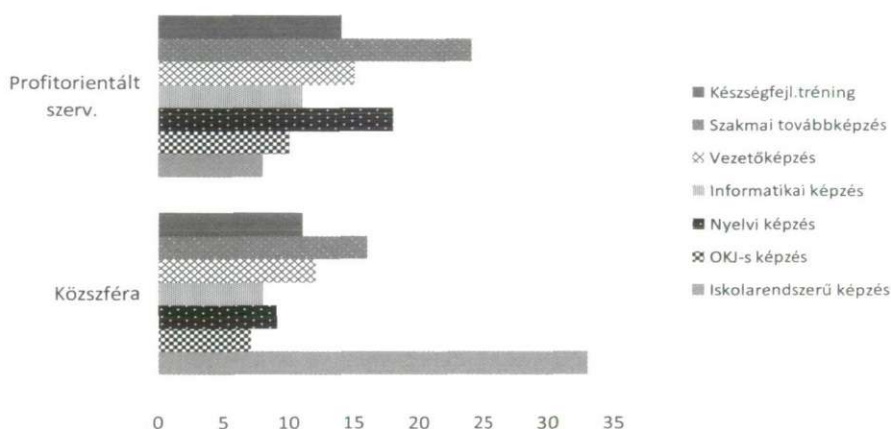
Az ábrából jól látszik, hogy a profitorientált szervezetekben jóval nagyobb arányban hiányzik a kidolgozott HR fejlesztési/képzési stratégia, a közszférában azonban az érintettek csaknem fele formálisnak, a gyakorlatban nem megfelelően működőnek értékeli azt.

A képzésre/fejlesztésre fordított költségek mindkét szférában jelentősen csökkentek. A tanulmányutakat, a konferenciákon való részvételt, a külső cégek által szervezett készségfejlesztő tréningeket csak indokolt esetben, kiemelt munkakörökben vagy egyes vezetői szinteken finanszírozza a szervezet. Ugyanakkor előtérbe kerültek az önfejlesztés/önképzés saját finanszírozású formái. Az önképzés/fejlesztés belső motiváció közül az utóbbi időben előtérbe kerültek a munkahely biztonságát, a kompetenciák megfelelő szinten tartását, ill. fejlesztését célul kitűző tényezők. Vizsgáltam, a tanúsítványt, oklevelet adó képzések sikeres befejezése milyen következménnyel járt a vizsgált szervezetekben.

A válaszok szerint a képzés után is ugyanabban a munkakörben maradt a megkérdezettek közel 70 %-a, s csak 8 %-uknak sikerült ezzel magasabb pozíciót elérni. A megkérdezettek kevesebb, mint negyede állította, hogy a képzésen való részvétel közvetlenül hozzájárult fizetése növekedéséhez. Mindezek ellenére úgy gondolják, képzésük nem volt felesleges, mert a tudás, a kompetenciák folyamatos fejlesztése a „túlélés” az új munkahelyen való elhelyezkedés fontos feltétele.

Elemeztem, a jelenlegi hazai gyakorlatban milyen képzési/fejlesztési típusokat preferálnak a profitorientált cégeknél és a közszférában. Az eredményeket a 3. ábra mutatja be.

3. ábra: A képzési/fejlesztési típusok preferálása a vizsgált szervezetekben
Figure 3: The preference of training/development types in the organizations examined



Forrás: Saját vizsgálatok (2011-2012)

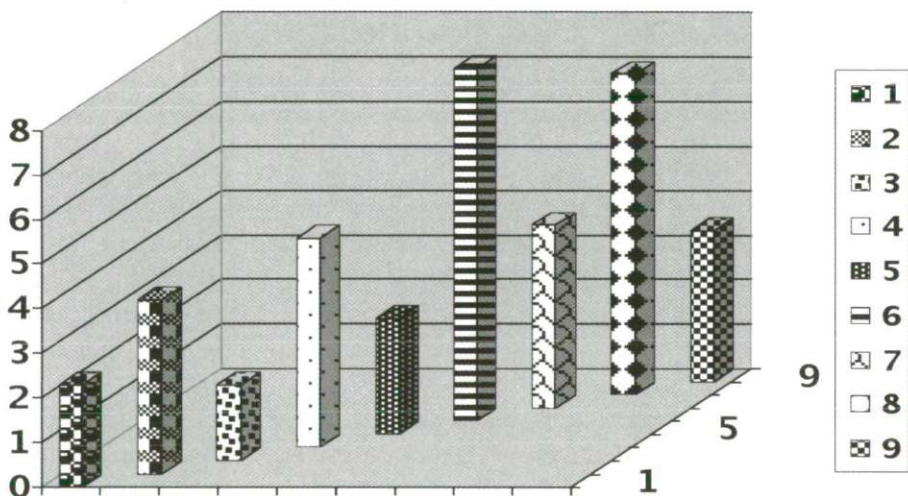
A vizsgálat eredményei szerint a szervezetek preferált képzési típusai az elmúlt időszakban jelentősen átalakultak. A profitorientált szervezetekben az iskolarendszerű, OKJ-s képzések egyértelműen háttérbe szorultak, a munkakörhöz szükséges végzettséggel, szakképzettséggel rendelkező kész szakembereket a munkaerőpiacról biztosítják. A képzési, fejlesztési struktúrában első helyeken a szakmai továbbképzéseket valamint a nyelvi képzést találjuk, továbbra is kiemelt fontosságúnak tartják a vezetőképzéseket.

A közszféra szervezeteiben, bár csökkenő mértékben, még mindig jelentős súllyal szerepel az iskolarendszerű képzés, itt azonban elsősorban másoddiplomás, MA vagy PhD szintű képzésekkel találkozunk. Fontossági sorrendben ezt követi a szakmai továbbképzés valamint a vezetőképzés, a korábban kiemelkedő mértékben preferált nyelvi képzések és készségfejlesztő tréningek a vizsgált szervezetek dolgozói szerint jelentős mértékben csökkentek. Elemeztem a vállalati humánérő-

forrás – fejlesztések/képzések erősségeit és gyengeségeit, a képzési problémák, kudarcok okait. A cikk alapjául szolgáló vizsgálatok a vállalati képzések, fejlesztések számos problémájára mutattak rá, a részletes eredményeket a 4. sz. ábra mutatja be. Tekintettel arra, hogy a profitorientált szervezetek és a közszféra dolgozóinak véleményei között – ebben a kérdésben – nem volt lényeges különbség, a szervezetek vizsgálati adatait összesítve ábrázoltam.

4. ábra: A humánerőforrás fejlesztések/képzések erősségei és gyengeségei a vizsgált szervezetekben

Figure 4: The strengths and weaknesses of human resource development/ trainings in the organizations examined



Forrás: Saját vizsgálatok (2011-2012)

- 1). Vállalati fejlesztés/képzési stratégiák kidolgozottsága
- 2). Igények megállapítása és elemzése
- 3). Képzési/fejlesztési tanácsadás
- 4). Képzés/fejlesztés gyakorisága
- 5). Résztevők motiválása, támogatása
- 6). Képzési/fejlesztési kínálat (vállalaton belül + kívül)
- 7). Gyakorlatra és problémára orientáltság
- 8). Szervezés
- 9). Képzés/fejlesztés értékelése, kontrollinja

A vizsgálat alanyai szerint a legtöbb szervezetben a fejlesztési/képzési stratégiák hiányoznak, vagy kidolgozottságuk nem felel meg a kihívásoknak. Az igények megállapítása és elemzése legfeljebb a jelenlegi igényeket elemzi, nem foglalkozik a jövő humánerőforrás szükségleteivel. A továbbképzési/fejlesztési tanácsadás a legtöbb vállalatnál továbbra is hiányzik, a résztvevők tényleges motiválása, támogatása továbbra sem megfelelő.

A továbbképzési/fejlesztési kínálat az elmúlt években – főként a vállalatok kívüli továbbképzés piacán – jelentősen megnőtt. Ezek azonban igen költségesek, sok esetben nem gyakorlatra és problémára orientáltak.

A képzés/fejlesztés értékelése, kontrollingja a legtöbb szervezetben megoldatlan, így valójában nem tudják meghatározni a képzések/fejlesztések tényleges eredményeit, hasznait.

4. Következtetések

A humánerőforrások fejlesztésének fontosságát, szükségességét senki nem kérdőjelezi meg sem egyéni, sem társadalmi, sem szervezeti szinten. A szervezetek elméletileg tudatában vannak annak, hogy sikerességük, versenyképességük nagymértékben függ az alkalmazott humánerőforrások kompetenciáinak jellemzőitől. Mindezek ellenére a gyakorlati magvalósítás során az elvárttól kevesebb figyelmet fordítanak a humánerőforrás fejlesztések/képzések vizsgált tényezőire.

A vizsgált szervezetek jelentős részében hiányzik a kidolgozott HR fejlesztési/képzési stratégia, vagy azok pusztán formálisak, a gyakorlatban nem megfelelően működnek.

A képzésre/fejlesztésre fordított költségek mindkét szférában jelentősen csökkentek. A tanulmányutakat, a konferenciákra való részvételt, a külső cégek által szervezett készségfejlesztő tréningeket csak indokolt esetben, kiemelt munkakörökben vagy egyes vezetői szinteken finanszírozza a szervezet. Ugyanakkor előtérbe kerültek az önfejlesztés/önképzés saját finanszírozású formái. Az önképzés/fejlesztés belső motiváció közül az utóbbi időben előtérbe kerültek a munkahely biztonsága, a kompetenciák megfelelő szinten tartását, ill. fejlesztését célul kitűző tényezők.

A profitorientált szervezetekben az iskolarendszerű valamint OKJ-s képzések egyértelműen háttérbe szorultak, a munkakörhöz szükséges végzettséggel, szak-képzettséggel rendelkező kész szakembereket a szervezetek a munkaerő-piaci túlkínálatból biztosítják. A képzési, fejlesztési struktúrában első helyen a szakmai továbbképzéseket találjuk, továbbra is kiemelt fontosságúnak tartják a nyelvi képzéseket. A közszféra szervezeteiben, bár csökkenő mértékben, még mindig jelentős súllyal szerepel az iskolarendszerű képzés, itt azonban elsősorban másoddiplomás, MA vagy PhD szintű képzésekkel találkozunk. Napjainkban már a közszférában sem gyakori a dolgozók tanulásának anyagi támogatása. A szervezetek legfeljebb szakkönyvek vásárlásával, a képzésekhez, vizsgákhoz szükséges szabadidő-többlet biztosításával segítik alkalmazottaikat.

A továbbképzési/fejlesztési tanácsadás a legtöbb vállalatnál továbbra is hiányzik, a résztvevők tényleges motiválása, támogatása továbbra sem megfelelő. A képzés/fejlesztés értékelése, kontrollinja a legtöbb szervezetben megoldatlan.

A vizsgálatok egyértelműen rámutattak azokra a fontosabb problémákra, hiányosságokra, melyek megoldása nélkül a profitorientált valamint a közszférában működő szervezetek sikeressége, hatékony működése nem valósítható meg.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné B. É. (2010): Az időtényező szerepe tartalmi vezetési feladatokban. A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei II.(2-3 (No.3-4)) pp. 126-133.
- Berde Cs. – Dajnoki K. (2007): Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment, Campus Kht, Debrecen pp. 174-176.
- Dajnoki K. – Vörös P. – Bodor M.: Fejlesztési lehetőségek az esélyegyenlőségi emberi erőforrás-menedzsmentben – integrált kontra szegregált oktatás. 50 éves a felsőfokú tanítóképzés - A jubileumi konferencia előadásai. Kaposvári Egyetem Pedagógiai Kar, Kaposvár, 2010. 371-380. p. ISBN 978-963-9541-09-2
- Juhász Cs. - Gályász J. (2008) A tudás és a vállalati minőségügyi rendszer kapcsolata. XXXII. Óvári Tudományos Nap. Mosonmagyaróvár, (CD kiadvány)
- Móré M. (2011): Tanácsadó, vagy humánmenedzser? Képzési kínálat és piaci igény az emberi erőforrás területén. Humánpolitikai Szemle 2011/1. pp. 55-63.
- Oláh J. – Pakurár M. (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. Lithuan University of Agriculture, Lithuania, 15-17. October pp.95-97.
- Poór J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, pp. 275-277.
- Szabados Gy. (2008) Idénymunka csoportosan-merre tovább? Humánpolitikai szemle XIX.évfolyam.7-8.szám pp. 11-18.
- Terjék L. (2010): The organizational judgment of the leadership mistakes related to work safety in the agricultural undertakings, REVIEW OF FACULTY OF ENGINEERING Analecta Technica Szegedinensia, Juhász Nyomda Szolgáltató Kft. Szeged pp. 86 - 92.
- Vántus A. (2007): A dolgozói létszám munkakörönkénti megoszlása tehenészeti telepeken. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar (DVD)

ÜVEGPLAFON I.: NŐK ÉS FÉRFIAK A FELSŐFOKÚ KÉPZÉSBEN, AZ OKTATÓI ÉS A KUTATÓI PÁLYÁN MAGYARORSZÁGON

GLASS CEILING I.: WOMEN AND MEN IN HIGHER EDUCATION, IN PROFESSORIAL AND RESEARCHER CAREERS IN HUNGARY

KECZER GABRIELLA főiskolai docens

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar,
Felnőttképzési Intézet

ABSTRACT

Participation in higher education had been the privilege of the men for centuries, but today we have more female than male students in the universities in Hungary. The so-called glass ceiling phenomenon, however, still exists in the professorial and researcher career: the rate of women in the higher academic and scientific ranks is strikingly low. This study, based on statistical data, presents male and female participation in higher education, in professorial and researcher positions in Hungary. The analysis presented here is the first part of a longer research. Later I will examine the proportion of women in higher education management and scientific decision-making positions, then the European Union's statistical data will be analyzed, and finally I will look for the causes and present the points of view of female university managers and researchers.

1. Bevezetés

A felsőfokú képzésben való részvétel a történelem során évszázadokig a férfiak kiváltsága volt, ma azonban már több nő, mint férfi hallgatója van az egyetemeknek Magyarországon. Az úgynevezett üvegplafon jelenség azonban az oktatói és a kutatói életpályán is működik: az egyetemi és tudományos ranglétrán felfelé haladva a nők aránya folyamatosan csökken. Tanulmányomban statisztikai adatok alapján mutatom be a nők és a férfiak részvételét a felsőoktatásban, valamint arányukat az oktatói és a tudományos életpályán ma Magyarországon. Az itt bemutatott elemzés egy hosszabb kutatás első része; a további kutatásokban a nők arányát vizsgálom majd a felsőoktatási vezetői pozíciókban és a tudományos döntéshozatalban, ezt követően az Európai Unió statisztikai adatait elemzem, végül szakirodalom és fókuszcsoportos megkérdezések alapján az okokat és az érintettek véleményét tárom fel.

2. Történeti áttekintés

Az egyetemi képzésben való részvétel hosszú ideig a férfiak kiváltsága volt. Bár az első egyetemek a 13. században jöttek létre (Párizs, Bologna), a nők számára a felsőfokú képzettség megszerzésének lehetősége csak 600 évvel később, a 19. század közepén nyílt meg. A világon először 1849-ben kapott nő diplomát New Yorkban, Európában pedig Zürichben, Bernben és Genfben járhattak a nők – köztük közép-európaiak is -- először egyetemre (KSH 2010).

Magyarország 150 év késéssel követte az USA-t és Svájcot: először 1896-ban iratkozhattak be nők a budapesti egyetemre, miután Wlassics Gyula miniszter 1895-ben engedélyezte a nők egyetemi oktatásban való részvételét. Egyenlő esélyekről azonban nem beszélhetünk: a nők előtt csak három fakultás – a bölcsészettudományi, az orvosi és a gyógyszerész – nyílt meg, ráadásul minden nőnek a minisztertől kellett engedélyt kérnie az egyetemre járásra (Hain 2007).

Így első női orvosunk, Hugonnay Vilma nem is Magyarországon, hanem Zürichben szerzett diplomát 1879-ben, de jó ideig itthon nem gyakorolhatta hivatását. Csak 1897-ben avatták Budapesten is orvosdoktorrá. Ekkor az első magyar nő – Chenut Emma – a Sorbonne-on már katedrát is kapott (KSH 2010).

Jellemző a kor szemléletére Kmety Károly függetlenségi párti képviselő, a budapesti egyetem tanára 1907-es parlamenti felszólalása. Kmety vandalizmusnak tartotta azt, hogy a nők egyetemi tanulmányokat folytathatnak, és kíváncsúnak vélte volna, ha vagy megszüntetnék, vagy jelentősen korlátoznák a nők felvételét. Kifejezte aggályát az egyetemeken elszaporodó női hallgatókkal szemben is (a 6-ról 200-ra emelkedett létszámot tartotta túl magasnak). Kifejtette, hogy egy új női típus alakult ki, a „női szörnyeteg” alakja a régi magyar női típussal szemben. (Kéri 1996)

1825-ös megalakulása után a Magyar Tudományos Akadémiának először 1949-ben, azaz több mint 100 év után lett női tagja: Andics Erzsébet történész (Czeglédi 2011).

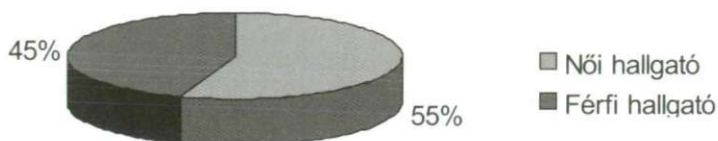
A szocializmus a korábbi korszaknál nagyobb lehetőséget teremtett a nők felsőfokú képzésére. Ettől kezdve a nők és a férfiak aránya elkezdett kiegyenlítődni a felsőoktatásban, és ez a tendencia a rendszerváltozás után is folytatódott. A nemek aránya a felsőoktatásban 1992-ben fordult meg, ekkor már több nő szerzett diplomát, mint férfi (Paksi 2006). 2001 szeptemberében már közel 14 ezerrel több nőt (56 049 főt), mint férfit (41 982 főt) vettek fel a felsőoktatásba (Felvi).

3. Nők és férfiak a felsőfokú képzésben

Napjainkban tehát a női hallgatók száma meghaladja a férfiakét a magyar felsőoktatásban (1. ábra). 2010-ben a magyar felsőoktatási intézményekben 361 347 fő tanult, közülük 199 580 nő (KSH).

1. diagram: Női és férfi hallgatók aránya a magyar felsőoktatásban 2010-ben (%)

1. diagram: Rate of male and female students in Hungarian higher education in 2010 (%)

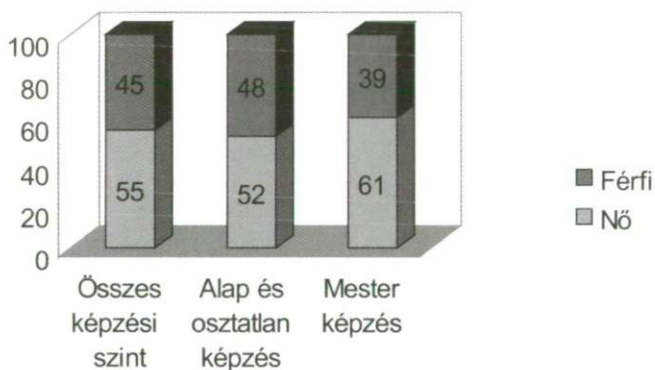


Forrás : KSH alapján saját számítás

Az egyes képzési szinteken jelenleg a nők és férfiak aránya a következőképpen alakul (2. ábra). 2012 szeptemberétől a rendes felvételi eljárás keretében alap- és osztatlan képzésre 22 673 férfi és 24 696 nő, mester képzésre 5 666 férfi és 9 038 nő, az összes képzési szintre összesen 35 795 férfi és 44 066 nő nyert felvételt. Vagyis a felvételt nyert nők alap- és osztatlan képzésben 4%-kal, mester képzésben 22%-kal, az összes képzési szinten 10%-kal haladják meg a férfiakat (Felvi).

2. diagram: 2012-ben felvételt nyert női és férfi hallgatók aránya (%)

2. diagram: Rate of men and women entering higher education in September, 2012 (%)



Forrás: Felvi alapján saját számítás

Mint látható, a nők aránya éppen a magasabb képzési szintet jelentő mester-képzésben haladja meg a leginkább a férfiakét. Az egyes tudományterületek között azonban jelentős különbségek vannak. A nők túlsúlya jellemzi például a pedagógusképzést, a bölcsészettudományi, az orvos és egészségtudományi képzési terü-

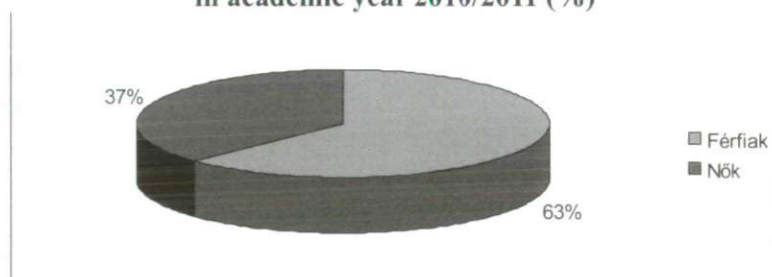
letet. Utóbbin belül az orvosképzés viszonylag kiegyensúlyozottnak tekinthető, míg például ápolónak szinte kizárólag nők jelentkeztek. Ezzel szemben férfiak túlsúlya jellemzi informatikai, műszaki, valamint nemzetvédelmi és katonai képzési területet. Pozitív eredménynek tekinthető, hogy a testnevelési, a művészi és az orvosi képzések kis mértékű ellenirányú változásaitól eltekintve a vizsgált években a kiegyenlítődés irányába történt elmozdulás (Hain 2007).

4. Nők és férfiak a felsőoktatási oktatói pályán

Annak ellenére, hogy a nők nagyobb számban vannak jelen a felsőfokú képzésben, az egyetemi oktatók között jóval kevesebb a nő, mint a férfi (3. ábra). A 2010/2011-es tanévben a magyar felsőoktatásban 21 495 főállású oktató dolgozott, akik közül 8 022 fő nő (Oktatási évkönyv 2010/2011).

3. diagram: Főállású női és férfi oktatók aránya a felsőoktatásban, a 2010/2011-es tanévben (%)

3. diagram: Rate of full time male and female professors in higher education, in academic year 2010/2011 (%)



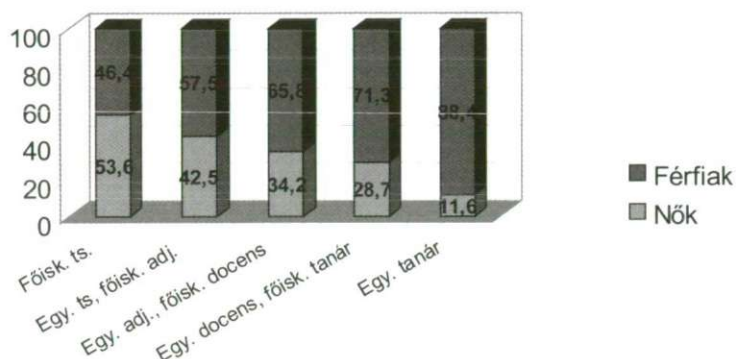
Forrás: Oktatási évkönyv 2010/2011 alapján saját számítás

Mint ismeretes, az alsófokú és a középfokú oktatásban tanítók nagyobb hányada nő -- 87,5% illetve 68,2% 2008-ban (KSH), vagyis a mérleg nyelve a felsőoktatásban billen egyértelműen a férfiak javára. Minél alacsonyabb presztízsű, és minél kisebb jövedelemmel jár tehát egy oktatási feladat, annál nagyobb a nők aránya; a magasabb presztízsű és nagyobb jövedelemmel járó felsőoktatásban azonban már a férfiak foglalják el az álláshelyek nagyobb hányadát. Ezt a jelenséget nevezik üvegplafonnak, másképpen vertikális szegregációnak. Ez azt jelenti, hogy a nők csak egy bizonyos szintig jutnak el valamilyen szakmai vagy szervezeti hierarchiában.

A képet tovább árnyalja – nem a nők javára –, hogy a felsőoktatási oktatói pályán történő előmenetelben is egyértelműen megfigyelhető az üvegplafon: a nők „megrekednek” az alsóbb oktatói beosztásokban (4. ábra).

4. diagram: Nők aránya az egyes oktatói beosztásokban 2009-ben (%)

4. diagram: Rate of women in different professorial ranks in 2009 (%)



Forrás: NEFMI 2009 alapján saját számítás

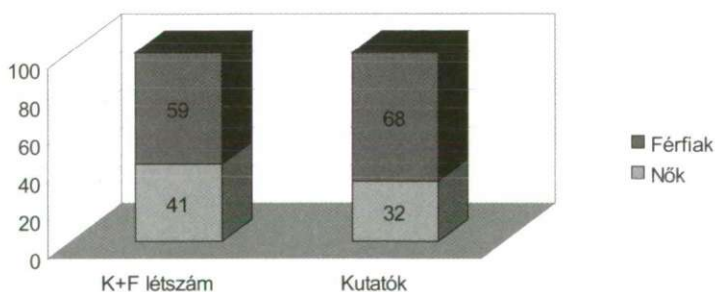
Mint látható, a legalsó beosztási szinten (főiskolai tanársegéd) több nő található, mint férfi, azonban a következő szinten (egyetemi tanársegéd, illetve főiskolai adjunktus) már több férfit találunk, mint nőt. A harmadik szintet (egyetemi docens illetve főiskolai tanár) már közel kétszer annyi férfi éri el, mint nő, a legfelső, egyetemi tanári szinten pedig már csak alig több, mint 10% a nő.

5. Nők és férfiak a kutatói pályán

A kutatók között hasonlóan alacsony a nők aránya (5. ábra). 2010-ben a teljes K+F létszám 53 991 fő volt, melyből 22 104 nő. A kutatók száma 35 700 fő volt, közülük 11 418 nő (KSH).

5. diagram: Nők és férfiak aránya a K+F létszámban és a kutatók körében 2010-ben (%)

5. diagram: Rate of men and women in R&D personnel and among researchers in 2010 (%)



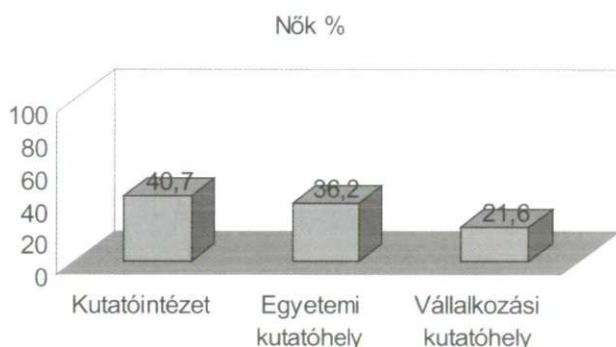
Forrás: KSH alapján saját számítás

Mint látható, a teljes K+F létszámban a nők aránya megközelíti a férfiakét, a kutatók között azonban már kétszer annyi a férfi, mint a nő. Vagyis a nők a kutatóhelyeken inkább egyéb, kiegészítő munkakörökben, semmint kutatóként dolgoznak többen.

Ha megvizsgáljuk a nemek megoszlását az egyes kutatóhely típusokban (kutatóintézet, egyetemi kutatóhely, vállalkozási kutatóhely), láthatjuk, hogy a nők aránya a kutatóintézetekben a legmagasabb és a vállalkozások által fenntartott kutatóhelyeken a legalacsonyabb – utóbbin a nők aránya feleannyi, mint a kutatóintézetekben. Látható, hogy a vállalkozások által fenntartott kutatóhelyeken a kutatók mindössze egyötöde nő (KSH).

6. diagram: Nők aránya az egyes kutatóhely típusokban 2010-ben (%)

6. diagram: Rate of women in the different types of research institutuins in 2010 (%)



Forrás: KSH alapján saját számítás

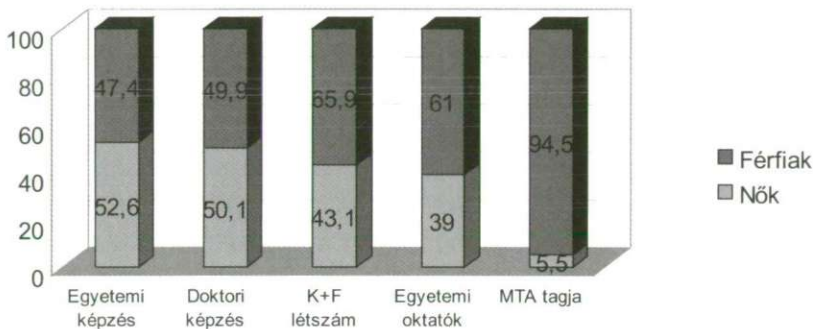
Ez az adatsor különösen annak ismeretében figyelemre méltó, hogy a tudományos fokozat megszerzésében a nők nem maradnak el a férfiaktól. A 2010/2011-es tanévben a doktori képzésben részt vevők közel fele (48,6%) nő volt (KSH). Ugyanakkor az üvegplafon jelenség a tudományos fokozatszerzésben is érvényesül: az MTA doktora fokozattal rendelkezőknek mindössze a 14%-a nő (Riba 2011). A tudományos karrier csúcsát jelentő akadémiai tagságon belül pedig már csak 5,5% a nők aránya 2009-ben (KSH).

6. Összegzés

Bár a felsőoktatásban több női, mint férfi hallgató tanul, a nők aránya az oktatói és kutatói hierarchia felsőbb szintjein folyamatosan csökken, a nemek közötti olló felfelé haladva erőteljesen szétnyílik (7/a és 7/b ábra).

7/a. diagram: Nők és férfiak aránya a felsőfokú képzésben, az oktatói és a tudományos pályán 2009-ben (%)

7/a. diagram: Rate of men and women among students, in professorial and researcher carriers in 2009 (%)



Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

7/b diagram: Nemek aránya a felsőoktatásban, az egyes oktatói beosztásokban és az akadémikusok között 2011-ben (%)

7/b diagram: Rate of men and women among students, in professorial ranks and among the members of the Hungarian Academy of Sciences in 2011 (%)



Forrás: Riba 2011

Mint látható, az ország sok fiatal női tehetséget kiképez, azonban a felsőbb szinteken a nők fokozatosan „elfogynak” a pályáról. Azonban mivel a humán erőforrás ezen részének a képzésébe befektetett pénz és energia nem hasznosul megfelelőképpen, ez nagy veszteséget jelent az ágazatra és a gazdaság egészére nézve, valamint a társadalom számára is (Papp & Groó 2005, idézve: Tornyi 2009), hiszen nem pusztán a társadalmi együttélésünk elvei és a nők lehetőségei sérülnek, hanem az egész társadalmat veszteség érheti (Hain 2007, idézve: Tornyi 2009).

A fent bemutatott adatokkal kapcsolatban a Papp-Groó szerzőpáros karakteres véleményt fogalmaz meg: „A tudományos hierarchia magasabb szintjein jellemző alacsony női jelenlét azt mutatja, hogy a kutatási intézmények nem képesek követni a társadalmi-gazdasági változásokat, például a nők számának növekedését a felsőoktatásban -- ez annak a jele, hogy a tudományos kiválóság értékelési rendszere nem működik megfelelően.” Arra is felhívják a figyelmet, hogy fennáll annak a lehetősége, hogy ha az állam prioritásai között jobban előtérbe kerülne a K+F, emelkedne a finanszírozása, a kutatói pálya ismét népszerűbbé válna, presztízse visszatérne, akkor felerősödne a nők kiszorítására irányuló társadalmi hatások” (Papp-Groó 2005). Hasonló véleményen van Riba is: Ha a bérezés megváltozik, akkor valószínűleg az arányok is eltolódnak a férfiak javára. Ez történt például az egy időben roppant elnőiesedett bírói pályával, hiszen amióta rendezték a bírók fizetését, jelentősen nőtt a férfiak aránya közöttük (Riba 2011).

Az esélyek egyenlőtlenségét elismerte az MTA elnöke is. Pálinkás József a Nők a magyar tudományban című könyv bemutatóján úgy nyilatkozott, hogy a nők számára ma még sokszor nehezebb az előrejutás a tudományos pályán, ugyanakkor reményét fejezte ki, hogy néhány évtized múlva eljön az az idő, amikor a jelenleginél kiegyensúlyozottabb lesz a nemek aránya a tudóstársadalomban (Múlt-kor 2010).

A nők oktatásban és tudományban betöltött speciális helyzetének felülvizsgálata a Magyar Tudományos Akadémia felvállalt feladatának sorába is bekerült. Őt lépést fogalmaztak meg a nők kutatói pályájával kapcsolatban: családbarát munkahelyek teremtése az MTA intézetekben; a nők számára speciális ösztöndíjak és díjak kialakítása; a családalapítási korban lévő nők juttatásaiban a speciális személyi tényezők figyelembe vétele; a nőkkel szembeni előmeneteli diszkrimináció csökkentése, valamint a sikeres női pályák kommunikációja (Pléh & Fábri & Radácsi 2006, idézve: Tornyi 2009 1. old.). A kezdeményezés eredményességének vizsgálata újabb kutatás feladata lesz.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Czeglédi Csilla (2011): A nők helyzete a tudományos életben. In: Juhász Krisztina, Balázs József (szerk.): Határok nélküli Tudomány: Kihívások és lehetőségek a tudományterületek határain: Innováció és Turizmus -- Ízelítő a Harsányi János Főiskolán folyó kutatói munkákból. OTKA, MTA VKI, Budapest. 33-36 old.
- Felvi: www.felvi.hu
- Hain Ferenc (2007): Üvegfalak és üvegplafonok – nőként diplomásnak lenni. http://www.felvi.hu/felsooktatasihely/kutatasok/frissdiplomasok/uevgfalak_es_uevgplafonok_nokent_diplomasnak_lenni. Letöltve: 2012. augusztus 1.
- Kéri Katalin: Kmety képviselő úr és a „női szörnyetegek”. In: Iskolakultúra, 1996/3. 101-103. old.
- Kissné Novák Éva (2002): Nők a magyar tudományban. In: Magyar Tudomány, 2002. március. 340-348 old.
- Kissné Novák Éva (2005): Nők felsőfokon. In: Palasik Mária_Sipos Balázs (szerk.): Házastárs? Munkatárs? Vetélytárs? Napvilág Kiadó, Budapest.
- KSH: www.ksh.hu
- KSH (2010): Statisztikai Tükör IV. évf. 18. szám.
- Múlt-kor (2010): http://www.mult-kor.hu/20100504_nok_a_magyar_tudomanyban
- NEFMI (2009): Felsőoktatási statisztikai adatok 2009. www.nefmi.gov.hu
- Oktatási évkönyv (2010/2011). Nemzeti Erőforrás Minisztérium, Budapest.
- Paksi Veronika (2006): Család és/vagy hivatás. http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/merlegen_felsooktatasi/070827Termtud_kutatonok_vegleges.pdf. Letöltve: 2012. augusztus 3.
- Papp Eszter-Groó Dóra (2005): A jövő tudós női. In: Magyar Tudomány 2005/11, 1450. old.
- Pléh Csaba-Fábri György-Radácsi László (2006): Az átalakuló Akadémia: hátterek és távlatok az MTA reformfolyamatában. In: Magyar Tudomány, 2006. december. 1510-1535 old.
- Riba István (2011): Keresd a nőt! In: HVG 2011/34.
- Tornyai Zsuzsa (2009): Fiatal nők a tudományos pálya közepén. http://cherd.unideb.hu/dok/TZsZs_9.pdf. Letöltve: 2012. augusztus 2.

A FIATAL TEHETSÉGEK INNOVATÍV TOBORZÁSA: A SZAKMAI DIÁKVERSENYEK SZERVEZÉSÉNEK POTENCIÁLIS HASZNA – EGY NEMZETKÖZI KUTATÁS EREDMÉNYEI

*INNOVATIVE RECRUITMENT OF HIGH POTENTIALS: THE
POTENTIAL BENEFITS OF ORGANISING PROFESSIONAL STUDENT
COMPETITIONS – RESULTS OF A CROSS-NATIONAL STUDY*

PÁDÁR KATALIN PhD hallgató

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és
Társadalomtudományi Kar, Üzleti tudományok Intézet, Menedzsment és
Vállalatgazdaságtan Tanszék

ABSTRACT

Flexibility and innovativeness are key ingredients of success. This statement holds true not only in regard to the satisfaction of customers'/consumers' needs, but also regarding the internal processes of organizations, for instance, recruitment. Based on an extensive literature review of the related fields (i.e. (global) talent management), this paper examines the potential benefits of (international) student competitions – that are of growing popularity nowadays. Being able to attract and recruit high potentials are of vital importance for companies 'as war for talent shows no signs of letting up' (Fernández-Aráoz et al., 2011, p. 76). My basic hypothesis is that professional student competitions are mainly organized for recruitment purposes. Furthermore, it was also assumed that such competitions are beneficial for both the organizing companies and the participants. Primary data, which derive from the interviews conducted with HR representatives of multinational companies operating in different European countries that organize (international) professional student competitions, proved the study's main hypothesis – providing empirical evidence of the importance of a potentially new recruitment tool. Results of a complimentary, questionnaire-based pilot research of the participants supported the assumption concerning mutual benefits.

1. Bevezetés

A globalizáció kétségtelenül felerősíti az amúgy is kiélezett versenyt, amelyet csak tovább fokoz az elmúlt évek gazdasági válsága. A gazdaság szereplői kénytelenek alkalmazkodni, ha hosszú távon is életben akarnak maradni, melynek egyik

módja lehet a minden eddiginél rugalmasabb hozzáállás, a konvencionális gyakorlatokhoz képest alternatív megoldások (pl. nem hagyományos foglalkoztatás) alkalmazása. Korunk kihívásai azonban nem kizárólag a munkáltatókat érintik: nincsenek könnyű helyzetben a munkavállalók sem. Bár az érintettek körét vizsgálva (legalább) öt szereplő különíthető el: a munkáltatók, a hallgatók/munkavállalók, az oktatási intézmények, a szülők, valamint az állam, jelen munka a munkáltatók/gazdálkodó szervezetek és a hallgatók, ill. leendő munkavállalók közötti relációt boncolgatja. A szekunder információk alapján az empirikus kutatás arra a kérdésre keresi a választ, hogy az elmúlt években egyre népszerűbbé váló szakmai versenyek valóban előnyösek-e mindkét fél számára, illetve, hogy valóban (potenciálisan) új toborzási technikaként funkcionálnak-e ezek a versenyek.

2. A munkaerő-piaci rugalmasság fogalma, fontossága

A fogalom egyik gyakran idézett definíciója Williams (1993, p. 1) nevéhez köthető, mely szerint a munkaerő-piaci rugalmasság olyan „gyakorlatban alkalmazható technikák sora, amelyeket a szervezetek annak érdekében alkalmaznak, hogy maximalizálják a munkaerő megnövekedett eredményességű hozzájárulását a szervezet stratégiai céljához”. Cazes és Nesporova (2003, 2. o.) szerint: „Makroszinten a flexibilitás a külső sokkhatásokhoz vagy a változó munkaerő-piaci körülményekhez történő igazodás sebességére vonatkozik. Így a munkaerőpiac rugalmassága azt a mértéket jelenti, ameddig a foglalkoztatás és/vagy a munka-idő (munka input kiigazítás) vagy a bérek (munka költség kiigazítás) alkalmazkodnak a gazdasági változásokhoz.”. Solow (1997, p. 191) alapján a tökéletesen rugalmas munkaerőpiac olyan, ahol nincs akadálya annak, hogy a megfelelő készségekkel, szakképzettséggel rendelkező munkanélküli és egy betöltetlen pozíció „egymásra találjanak”. A szakirodalom (pl. Michie, Sheehy, 2005; Valverde et al., 2000) a munkaerő-piaci rugalmasságnak alapvetően három típusát különíti el, melyek a funkcionális rugalmasság (functional flexibility); a numerikus rugalmasság (numerical flexibility); és a bérezési/pénzügyi rugalmasság (wage or reward/financial flexibility). Atkinson (1984) nevéhez köthető az ún. „Rugalmas Vállalat” modellje (pl. Finna, 2008), melyben azt javasolja, hogy egy-egy vállalatra mint koncentrikus részek (magcsoport; első és periférikus csoport; ill. a legkülsőbb részek) halmazára tekintsünk, ahol a második periférikus csoportot olyan alkalmazottak alkotják, akiket részmunkaidős vagy határozott idejű szerződések keretében foglalkoztatnak, ill. például gyakornokként dolgoznak a vállalatnál. E csoport révén a vállalat numerikus, valamint bizonyos mértékű funkcionális rugalmasságra tehet szert. (pl. Valverde et al., 2000)

3. Vállalati (globális) tehetségmenedzsment, utánpótlás-nevelés

Mind több és több vállalat alakít ki és fogalmaz meg külön stratégiát annak érdekében, hogy a vállalati erőforrásigények magas szintű kielégítése hosszú távon is megoldott legyen (vö. pl. Guest, 1999). A DGS Global Research 2010-es felmérés adatai alapján a „karriermenedzsment és a tehetségmenedzsment szerepe felértékelődött”, illetve a következő 1-3 év kulcsterületei között a motiválás és az elkötelezettség-növelés mellett szerepel a tehetségek megszerzése és megtartása is. (Felértékelik..., 2010) Jelen munka szempontjából elsősorban a vállalati utánpótlás-nevelés első, illetve „nulladik” fázisa a leginkább érdekes: a fiatal (pl. pályakezdő) tehetségek vállalathoz vonzása, annak mikéntje, technikái.

A vállalati utánpótlás-nevelés kapcsán egyre gyakrabban merül fel a „war for talent” vagyis harc/háború a tehetség(ek)ért kifejezés. Chambers et al., (1998) „The War for Talent” c. cikke igen meghatározó volt a tehetségmenedzsment vállalati gyakorlatának elmúlt évtizedbeli alakulását illetően (pl. a Farndale et al., 2010): a szerzők rámutattak, hogy „a kiemelkedő tehetségek válnak majd a versenyelőny elsődleges forrásává” (Chambers et al., 1998, p. 48). Kiemelték mennyire fontos a vállalat legjobbak megszerzésére irányuló stratégiája: mindenekelőtt ugyanis tisztában kell lenniük azzal, milyen típusú emberekre van szüksége a szervezetnek, majd pedig a legjobbak megszerzése iránti teljes vállalati elkötelezettségre és innovatív csatornák egész sorának alkalmazására lesz szükségük a legjobbak „megszerzése” érdekében. Véleményem szerint, a napjainkban egyre gyakoribb és népszerűbb, vállalatok által szervezett szakmai és/vagy esettanulmányi versenyek éppen ezt a funkciót hivatottak betölteni, ill. töltik be. Chambers et al. (1998) arra is felhívják a figyelmet, hogy a tehetségeket maguknak megnyerő vállalatok nem csupán egy-egy új pozícióra keresnek embereket, hanem folyamatos toborzást folytatnak, amely szintén indokolja az évente megrendezésre kerülő szakmai versenyek – mint a potenciális tehetségek felkutatása lehetséges módjának – vizsgálatát. Axelrod et al. (2001) 2000-ben ismét elvégezték az előbbieken idézett kutatást, amely megerősítette a korábbi eredményeket, ill. az elemzések kimutatták, hogy a tehetségeiket legjobban menedzselő cégek messze jobb pénzügyi teljesítményt, nagyobb részvényesi értéket produkálnak, vagyis képesek a tehetségeken keresztül elérhető versenyelőny realizálásának megvalósítására. Farndale et al. (2010) szerint azonban, a napjainkban tapasztalható munkanélküliség mellett már nem feltétlenül megfelelő az ún. „tehetség(ek)ért folytatott harc”-ról beszélni (vö. Kelet- és Dél-Ázsia munkanélküliségi rátái). Bár elismerik, hogy a piacon megjelenő munkaerő nagyobb tömege még nem feltétlenül jelenti azt, hogy a munkáltatók könnyedén megtalálják azokat a képzett szakembereket és megfelelő készségekkel és képességekkel rendelkező menedzsereket, akikre szükségük van (vö. pl. Solow, 1997). A témával foglalkozó szerzők (McDonnell et al., 2010; Schuler et al., 2010) is arra hívják fel a figyelmet, hogy a tehetségmenedzsment manapság mást jelent, mint a kifejezés megjelenésekor. Így bár a „war for talent” kife-

jezés már nem tűnik a legmegfelelőbbnek, a „demand for talent” (a tehetség(ek) iránti igény) továbbra is szignifikáns szerepet tölt be a gyakorlati életben. (Lane, Pollner, 2008) A globalizáció pedig magára a vállalati tehetségmenedzsmentre is hatással van: a több országban működő nagyvállalatok esetében egyre inkább előtérbe helyeződik a globális tehetségmenedzsment, azok a kihívások, amelyekre a globális tehetségmenedzsmentnek kell megtalálnia a megfelelő megoldásokat. (Farndale et al., 2010)

A hosszú távon is sikeres vállalati működéshez nagyban hozzájáruló fiatal tehetségek vállalathoz vonzásának legfontosabb elemei a következők (Chambers et al., 1998; Tarique, Schuler, 2010; Schuler et al., 2010): folyamatos toborzás – vagyis a vállalatoknak a legjobb embereket kell megtalálniuk, majd a nekik megfelelő pozícióhoz rendelniük, nem pedig adott pozíciókhoz kell megfelelő embereket keresniük/találniuk; innovatív toborzási csatornák alkalmazása; nemzetközi környezetben való munkavégzés iránt (is) érdeklődő tehetségek vonzása; vonzó kép kialakítása a vállalatról – amelyben egyre nagyobb szerephez jut a munkáltatói márkázás (employer branding) gyakorlata. A McKinsey egy tanulmánya arra hívja fel a vállalatok figyelmét, hogy a toborzás során a tehetségekre mint a vállalati márka lehetséges „vásárlóira” kell gondolniuk (Hieronimus et al., 2005).

4. Kapcsolódási pontok

4.1. Numerikus rugalmasság – tehetségmenedzsment

Azért is fontos a korábban tárgyalt numerikus rugalmasság fogalma, mert bár a folyamatos toborzás teljesíthető követelménynek is tűnhet, a jelenlegi gazdasági viszonyok között sok vállalat számára a nem megengedhető luxus kategóriájába tartozhat az „emberhez a pozíciót, és nem fordítva” elv gyakorlati megvalósítása. Atkinson (1984) modelljének logikája mentén ugyanis a folyamatos toborzás megvalósíthatóvá válhat korunk kihívásainak dacára is: ha a tehetséges pályakezdők (egy részének) alkalmazása atipikus módon történik, a vállalat több tehetséget tud egyidejűleg foglalkoztatni gyors reagálási képességének megőrzése mellett. Az atipikus formában (pl. határozott idejű szerződés, szakmai gyakorlat) alkalmazott munkavállalók ugyan még lazábban (vö. második periférikus csoport), de kötődnek a vállalathoz, valamint a megfelelő pozíció megüresedése esetén bekerülhetnek az ún. magcsoportba. Try (2004) szerint például a részmunkaidős állások jelentik a pályakezdők számára a belépőt a munkaerőpiacra.

4.2. A szakmai versenyekben rejlő lehetőség

A szakmai versenyek a hagyományos megközelítésekhez képest innovatív toborzási csatornát jelentenek, ahol a vállalatok igen komplex, és el nem hanyagolható módon saját igényeknek megfelelően alakítható szempontrendszer szerint értékelhetik a tehetségesnek ígérkező résztvevőket. A nemzetközi fordulóval is rendelkező versenyek azokra a kihívásokra is megoldást nyújtanak, amelyekkel a

globális tehetségmenedzsmentnek kell szembenéznie. A nemzeti fordulókön, döntő(kö)n túljutva már elkerülhetetlen valamely idegen nyelv gyakorlatilag munkaeszközként való használata; egy többnapos, külföldön lebonyolított nemzetközi döntő során pedig mind a versenyzők, mind a szervezők számára világossá válik, ki az, aki nyitott és képes is a nemzetközi környezetben történő munkavégzésre. A versenyzők megtapasztalhatják, hogy milyen más országokból, kultúrákból származó jelöltekkel együtt dolgozni – a szervezők pedig árgus szemekkel ellenőrizhetik az elvárt készségek, kompetenciák meglétét/hiányát; illetve egy-egy ilyen verseny a munkáltatói márkázás kiváló terepe is lehet. A verseny végeztével akár konkrét ajánlattételre is sor kerül: az alkalmasnak bizonyuló jelöltek leggyakrabban a szakmai gyakorlatosok sorát bővítik. Innen azonban már csak egy lépésnyire vannak attól, hogy – akár határozatlan idejű szerződéssel – a vállalat meghatározó alkalmazottainak körébe, a magcsoportba kerüljenek; ehhez persze a szakmai gyakorlat során még ismét bizonyítaniuk kell rátermettségüket. Ez a logika természetesen a másik oldal, a résztvevők vonatkozásában is végiggondolható. Ugyanis a szakmai versenyek jóval izgalmasabb feladatnak ígérkeznek, mint egy hagyományos állásinterjú, a feladatok megoldásával pedig olyan tapasztalatokra tehetnek szert a versenyzők, amelyeket igen nehéz más formában megszerezni (vö. Maddox, 1987). Egy leendő munkavállaló számára a vállalat szervezeti kultúrájának megismerése is értékes információ, nem beszélve a személyes találkozások révén realizálható kapcsolatépítési (networking) lehetőségekről. A jó szereplés jutalmaként elnyerhető szakmai gyakorlat reménye feltehetően sokakat nagymértékben motivál a legjobb teljesítmény nyújtására.

4.3. Egy másik megközelítés, avagy ki(k)nek, és miért is jó a szakmai gyakorlat?

A szakmai gyakorlat intézményének vizsgálata kifejezetten mellőzött a szakirodalomban annak ellenére is, hogy maga a felsőfokú végzettség megszerzése korántsem biztosítja a zökkenőmentes elhelyezkedésre. A pályakezdő diplomások helyzete pedig különösen nehéz (Mile et al., 2007), és a leendő munkavállalókkal szembeni elvárások közül épp a meglévő munkatapasztalat követelménye az, amelynek a legkevésbé könnyű megfelelni (Mátyási et al., 2007). Számottevő előnnyel indul a munkaerőpiacon az a pályakezdő jelentkező, aki már részt vett valamilyen szakmai gyakorlaton, sőt „a gyakornokság majdnem létszükséglet napjaink munkaerőpiacán” (Burnsed, 2010, p. 52). Nem véletlen tehát, hogy egyre több hallgató keresi a szakmai gyakorlati helyeket Amerika-, és világszerte „piacképességük” növelésének érdekében. (Pianko, 1996) Még inkább indokolná a szakmai gyakorlat intézményének mélyebb tanulmányozását az, hogy egy, alapvetően mindkét fél számára kölcsönösen hasznos (és szükséges) lehetőségről (Pianko, 1996) van szó, különös tekintettel arra, hogy az ún. bolognai folyamat részeként akkreditált alapképzésekben a „képzési ágak többségében fél éves össze-

függő szakmai gyakorlatot kell teljesíteni” (Balog, 2007, 41. o.). Mátyási et al. (2007, 24. o.) szerint: „A szakmai gyakorlat olyan gyakorlásra irányított és strukturált tevékenység, melynek keretében a hallgató védett vagy valós munkaerőpiacon próbálja ki az oktatási intézmény által megszerzett szakmai tudását, és a tanulási folyamat keretében tapasztalja meg a szakterület sajátosságait.”. A szerzők rendszerként tekintenek a szakmai gyakorlatra, mivel az egyes szereplők – jelen esetben a munkáltató, hallgató/munkavállaló és az oktatási intézmény – teljesítménye hat egymásra és a célok elérésére is. A szakmai gyakorlat funkciói – Mátyási et al. (2007, 25-26. o.) alapján – a következők:

- 1). „Gyakorlati tudás szerzése a hallgató számára
- 2). Kulcskompetenciák szerzése a hallgató számára
- 3). Kapcsolatrendszer-építés a hallgató számára, de az oktatási intézmény és a gazdálkodó szervezetek számára egyaránt
- 4). Visszacsatolás szaktudásról és teljesítményről a szakmai gyakorlati hely részéről a hallgató számára
- 5). Aktuálisan kiegészítő munkaerő szerzése a gazdálkodó szervezetek számára
- 6). Leendő munkatársak kinevelésének/kiválasztásának egyik első lépése a gazdálkodó szervezetek számára
- 7). Visszacsatolás a képzés tartalmát, minőségét illetően a munkaerőpiac részéről az oktatási intézmény számára (sikeresség)
- 8). A kapcsolat elmélyítése, kutatási, tudományos, szakértői megbízások megszerzése az oktatási intézmény számára.” Ez a nyolc pont gyakorlatilag össze is foglalja mindazokat az előnyöket, amelyeket a szakmai gyakorlat intézménye a valóban aktív résztvevőknek nyújthat. Véleményem szerint érdemes ezeket az alábbi kilencedikkel kiegészíteni.
- 9). Lehetőséget nyújt mind a munkavállaló, mind a munkáltató számára a közös a jövőbeni együttműködés hatékonyságának tesztelésére. (Vagy ahogyan Pianko (1996, p. 32) fogalmaz: a szakmai gyakorlat „a próbakör lehetőségét nyújtja mind a vállalat, mind a hallgató számára”.)

5. Primer kutatás, módszertan

A primer kutatás arra kereste a választ, hogy az érintett felek véleménye vajon összhangban van-e a szakirodalomban fellelhető információkkal. Valóban mindenki jól jár ezekkel a versenyekkel? Valóban egy (potenciálisan) új toborzási formaként lehet tekinteni a (nemzetközi) szakmai versenyekre? Mivel fontosnak tartottam mindkét oldal (ti. a munkaadók és potenciális munkavállalók) vizsgálatát, az adatgyűjtés két szálon történt.

Kezdetben magyar minta vizsgálatát terveztem, a nemzetközi szakirodalmi források feldolgozása után azonban érdemesnek láttam a külföldi munkáltatók válasszainak bevonását, ezért a strukturált interjú alkalmazása mellett döntöttem. Így lehetőségem nyílt az alkalmazott zárt kérdések révén összehasonlítható, míg a nyílt

kérdések révén a résztvevők személyes véleményét jobban feltáró – de továbbra is összevethető – válaszok gyűjtésére. Kérdéseimet online kérdőív formájában juttattam el a leendő interjúalanyokhoz. A potenciális munkavállalók véleményét online kérdőív segítségével terveztem megismerni. A kérdőíves módszer ugyanis olcsóságának és viszonylagos gyorsaságának köszönhetően a legelterjedtebb kutatási technikák közé sorolható, bár hátránya, hogy a válaszadási arány rendkívül alacsony. Továbbá problémát jelent(het), hogy nehéz kontrollálni a kitöltő személyét, így gyengül az eredmények megbízhatósága. (Hoffmann et al., 2000) Ezeket a hátrányokat sajnos én is tapasztaltam a kutatásom során – éppen ezért a potenciális munkavállalók körében gyűjtött adatok a minta kis elemszáma miatt csak pilot-kutatásként értelmezhetőek és elemezhetőek.

6. Eredmények, következtetések

A munkáltatók vonatkozásában a kizárólag statisztikai célokat szolgáló kérdések mellett 7 nyílt és 7 zárt kérdés szerepelt, melyet négy ország (Magyarország, Ausztria, Belgium, Szlovák Köztársaság) nemzetközi szakmai versenyeket szervező vállalatok képviselői (pl. HR Coordinator, Recruiting & Employer Branding pozíciókban) válaszoltak meg. Mindannyian 3-4 éve szerveznek szakmai versenyeket, így hasonló tapasztalattal rendelkeznek. A kérdőív koncepciójának két részre bontható: az első részben a szakmai versenyekkel kapcsolatos, míg a második részben a (leendő) szakmai gyakorlatosokra vonatkozó kérdések kaptak helyet.

A versenyek célja iránt érdeklődő kérdésre mindegyik válaszadó megjelölte a „potenciális tehetségek felkutatása és a vállalatához vonzása” opciót, illetve ketten-ketten a „vállalati image fejlesztése”; „a vállalati márkázás (corporate branding) ezeken keresztül is megvalósulhat”; ill. a „társadalmi szerepvállalás” lehetőségeket. Bár a kérdést zárt formában fogalmaztam meg, egyik válaszadó sem adott meg olyan okot, amely a felsoroltakon kívül a versenyek célja lenne. A verseny sikeres résztvevőivel kapcsolatos terveiket illetően a következőket fogalmazták meg a válaszadók (a következőkben az eredeti angol válaszok változtatás nélküli fordításai szerepelnek): „Gyakornokként vagy teljes munkaidős alkalmazottként szeretnénk foglalkoztatni őket.”; „Amellett, hogy lehetőségük nyílik arra, hogy a vállalatnál folyó mindennapi munkába betekintést nyerjenek (...) igyekszünk gyakornoki pozíciókat felajánlani azoknak, akik jó benyomást tettek a játék folyamán.”; „Kapcsolatban maradunk velük, és amint van rá lehetőség, gyakornoki pozíciót ajánlunk fel nekik, vagy teljesidős állást, ha már végeztek a tanulmányaikkal.”. A kizárólag igenlő válaszok megerősítik, hogy a verseny egyik elsődleges célja a legjobbak toborzása. Bár a nyílt válaszok alapján sejthető, milyen formában tervezik a verseny sikeres résztvevőinek alkalmazását, az erre vonatkozó kérdésre mindegyik résztvevő megjelölte a gyakornokságot, a magyar és a belga válaszadó az alkalmazotti (határozatlan idejű) szerződést is, míg a megbízási szerződéssel, illetve határozott idejű szerződéssel történő alkalmazásban elsősorban hazánk-

ban és Ausztriában gondolkodnak. A közvetett (pl. „jó kapcsolat az egyetemekkel, munkáltatói márkázás”) és közvetlen (pl. „pályakezdők és fiatal tehetségek megismerése, erős vállalati jelenlét az egyetemeken”) előnyök mellett a versenyek szervezéséhez kapcsolódó hátrányt nem nevezett meg egyik résztvevő sem.

A szakmai gyakorlatosokkal kapcsolatos kérdésekből kiderült, hogy mindegyik válaszadó vállalata foglalkoztat gyakornokokat, illetve hogy ezt egyértelműen a vállalati tehetségmenedzsment egyik eszközének/módjának tekintik. (Egyik válaszadó sem jelölte meg a gyakornokok alkalmazásának okaként a költséghatékonyságot vagy a megfelelő mennyiségű munkaerő biztosításának igényét, vagy bármilyen más opciót.) A gyakornokok alkalmazásának előnyeivel kapcsolatban a válaszadók kiemelték, hogy a jövőben a vállalat által alkalmazandó munkaerő (elsődleges) forrásként szolgálnak, valamint azt, hogy megismerhetik az így alkalmazott hallgatókat és azt, ahogyan dolgoznak. A hátrányok vonatkozásában kevésbé voltak egybehangzóak a válaszok: a magyar válaszadó szerint nincs hátránya a gyakornokok alkalmazásának, mivel elsősorban hosszú távon számolnak velük; a kérdőív osztrák kitöltője azoknak a gyakornokoknak a csalódottságát emelte ki, akiknek a gyakornoki idejük letelte után mégsem tudnak munkát ajánlani; míg a belga álláspont szerint viszonylag hosszú a gyakornokok vállalati folyamatokba való bevezetése ideje, viszont 6 hónap elteltével a legtöbb gyakornok nem marad a vállalatnál. A kapcsolódó költségeket, illetve ezen „befektetés” megtérülését illetően is hasonló véleményeket ismerhettem meg: egyértelműen megéri ez a „befektetés”, mivel lehetőség nyílik a gyakornokok teljesítményének és potenciáljának megismerésére, vagyis jó eséllyel a megfelelő embert lehet egy megüresedő pozíció betöltésére alkalmazni (vö. pl. folyamatos toborzás). A költségek pedig gyakorlatilag elhanyagolhatóak (és/vagy előre rögzítettek, ti. a bérköltségek), továbbá alapvetően a toborzó munkatárs személyes erőfeszítéseitől függenek.

A kutatás másik szála a szakmai versenyek résztvevőit (potenciális munkavállalók) célozta. A statisztikai célokat szolgáló kérdések melletti nyolc zárt, illetve két nyílt kérdésre – a cikk lezárásának időpontjáig – összesen 63 válasz érkezett, amelynek 78 százaléka irreleváns, mivel ezen kitöltők nem vettek még részt szakmai versenyeken. Így jelen esetben a résztvevők motivációival kapcsolatos tanulságokat foglalom össze, a versenyektől való távolmaradás indokaira a későbbiekben lesz szó.

A kérdőív egyik kérdése arra kereste a választ, hogy a megadott tényezőkkel mennyiben volt indokolható, hogy részt vettek egy-egy versenyen. A válaszadókat feladata az volt, hogy a felsorolt tényezők mindegyikéhez 0, 1 vagy 2 pontot rendelve határozzák meg, az adott szempont milyen mértékben volt indoka (rendre: egyáltalán nem játszott szerepet a döntésben, kis mértékben hozzájárult, ez volt az egyik legfőbb indok) a versenyen való részvételüknek. A válaszok gyakoriságának a „kiosztott” pontokkal való súlyozása után a legfontosabb szempont a szakmai tapasztalat lett. Második helyre került maga a kihívás, éppen csak megelőzve a harmadik helyezett „későbbi gyakornokság reményében” és „be lehet írni az

önéletrajzba” opciókat. Ezen első négy tényezőhöz képest a további négy lényegesen kevésbé tűnik meghatározónak, sorrendjük a következő: „jó móka”, vonzó díj/jutalom, kapcsolatépítés/networking, több információ a vállalatról.

6.1. Az elmélet és a gyakorlat kapcsolata; javaslatok; a kutatás korlátai

A versenyek szervezésének célját tekintve összhangban vannak a szekunder és a primer kutatás eredményei: elsődleges cél a potenciális tehetségek felkutatása és vállalathoz vonzása, amellet, hogy a versenyek lehetőséget teremtenek a vállalatról kialakított kép formálására, a munkáltatói márkázásra. Ebből az is következik, hogy megalapozott elképzelés volt a szakmai versenyeket mint a fiatal tehetségek atipikus foglalkoztatásához vezető potenciális utat/módszert vizsgálni. A gyakornokság valóban belépő lehet a munkaerőpiacra, mivel a szakmai gyakorlatra felvett hallgatókat tanulmányaik után akár határozatlan idejű szerződéssel is tervezik foglalkoztatni. A versenyek közvetett, ill. közvetlen előnyeit illetően is egyeznek a szekunder és a primer kutatás eredményei. Kiemelendő, hogy a versenyekkel járó előnyök, illetve a szakmai gyakorlatok Mátyási et al. (2007) által összefoglalt funkciói milyen nagymértékben megfeleltethetők egymásnak. Bár a válaszadók csekély számából fakadóan semmi esetre sem vállalkoznék általános érvényű kijelentésekre, annyi elmondható, hogy a résztvevők egyöntetűen a tehetségmenedzsment eszközének tartják a gyakornokok alkalmazását, amely – tekintve, hogy megrendezik a versenyeket, illetve alkalmaznak gyakornokokat – arra enged következtetni, hogy a tehetségmenedzsment szerepe igen is fontos ezeknél a vállalatoknál, figyelmet fordítanak a vállalati utánpótlás-nevelés kérdésére. Különösen érdekes, hogy a gyakornokok alkalmazásának előnyeivel, költségeivel kapcsolatban (indirekt módon) a folyamatos toborzás koncepciója is felmerült.

A szakmai versenyeken való részvételre a szakmaitapasztalat-szerzés lehetősége jelenti a legfontosabb motivációt. Viszont amíg a szervezők a munkáltatói márkázás ideális terepének is látják ezeket a rendezvényeket, addig a résztvevőket alapvetően nem az motiválja, hogy többet tudjanak meg a vállalatról. Ennek ellenére azonban mégis többet információval rendelkeznek majd, mire a rendezvény véget ér. Ezáltal a szervezők is megtalálják számításukat, hiszen tehetséges fiatalokkal ismertethetik meg a vállalatot. A tapasztalatok alapján a versenyzők „pozitívan csalódnak”, így a munkáltatói márkázásnak és a vállalatról kialakított kép fejlesztésének megfelelő terepet nyújtanak a szakmai versenyek.

Az előzőek alapján levonható a következtetés, hogy a szakmai versenyek szervezése, illetve az azokon való részvétel mind a szervezők, mind a résztvevők számára alapvetően előnyöket nyújt. (Az empirikus kutatás alapján a költségek elhanyagolhatóak, és/vagy rögzítettek.) A szakmai versenyeken való részvétel elvezet(het) az atipikus foglalkoztatási formának minősülő szakmai gyakorlati pozíció megszerzéséhez.

A primer kutatás alapján a vállalatok fordíthatnának nagyobb erőket a versenyek megszervezésére, a kapcsolódó marketingre, hogy minél több, potenciálisan tehetséges fiatalat érjenek el. Ugyanis azoknak a kitöltőknek, akik (még) nem vettek részt szakmai versenyen, mintegy negyede azzal indokolta ezt a tényt, hogy nem is tudtak róla, ilyen versenyek léteznek, a válaszadók 12%-a pedig azért nem vágott bele a versenyen való részvételbe, mert nem volt kivel. Napjaink technológiai lehetőségeit figyelembe véve a szervezők számára megfontolandó lenne olyan (virtuális) fórumok létrehozása, ahol a motivált, de csapattársak hiányában nevezni nem tudó hallgatók egymásra találhatnak.

Bár nem volt cél az összes érintett fél vizsgálata, például az oktatási intézmények szerepének és motivációinak vizsgálata jelentősen növelhetné a kutatás értékét. Mindenképp korlátozó tényezőként kell megemlítenem az empirikus kutatásban résztvevők alacsony számát; a mintaelemszámok növelése a jövő feladata.

Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozom mindazoknak, akik segítették munkámat a kutatás során, külön köszönöm Dr. Finna Henrietta tanácsait, építő jellegű kritikáit. A témában való kutatásomat a Közösén a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány ösztöndíjjal támogatta.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Atkinson, J. (1984): Manpower Strategies for Flexible Organizations. Personnel Management, pp. 28-31.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., Welsh, T. A. (2001): War for Talent, Part Two. The McKinsey Quarterly, 2001 No. 2, pp. 9-11
- Balog Z. (2007): Karrierszolgáltatások szerepe és jövőképe napjaink felsőoktatásában: A Nyíregyházi Főiskola Karrier Irodájának sikertörténete. Munkaügyi szemle, 2007, 51. évf., 9. szám, 39-41. o.
- Burnsed, B. (2010): When a Degree Isn't Enough. US News & World Report, May 2010, Vol. 147, Issue 5, p. 52
- Cazes, S., Nesporova, A. (2003): Munkaerőpiacok átalakulóban: rugalmasság és biztonság Közép- és Kelet-Európában, International Labour Office, Budapest
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., Michaels III, E. G. (1998): The War for Talent, The McKinsey Quarterly, 1998 No. 3, pp. 44-57
- Farndale, E., Scullion, H., Sparrow, P. (2010): The role of corporate HR function in global talent management. Journal of World Business No. 45 (2010) pp. 161-168
- Felértékelik saját szerepüket a HR-esek. (2010); forrás: <http://www.hrportal.hu/hr/felerte-kelik-sajat-szerepuket-a-hr-esek-20100506.html> letöltés: 2011. május 10.
- Fernandez-Aráoz, C., Groysberg, B., Nohria N. (2010): How to Hang On to Your High Potentials. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 10, pp. 76-82

- Finna H. (2008): A munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál. PhD értekezés
- Guest, D. E. (1999): Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. In: Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1999): Strategic Human Resource Management: A Reader. pp. 177-190, Wiley-Blackwell, Bodmin, Cronwall, Great Britain
- Hieronimus, F., Schaefer, K., Schröder, J. (2005): Using branding to attract talent. The McKinsey Quarterly 2005, No. 3, pp. 12-14
- Hoffmann M., Kozák Á., Veres Z. (2000): Piackutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Lane, K., Pollner, F. (2008): How to address China's talent shortage. The McKinsey Quarterly, 2008 No. 3
- Maddox, L. M. (1987): Corporate competitions superior to internships. Marketing News, Sept. 25, 1987, pp. 11-12
- Mátyási S., Haskó K., Buzási Z., Selymeci V. (2007): Iskola melletti munkatapasztalat-szerzés: kényszer vagy lehetőség? (A szakmai gyakorlat munkaerő-piaci hatásának átfogó elemzése) I. rész. Munkaügyi Szemle, 2007/1., 23-27. o.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P, Lavelle, J. (2010): Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises. Journal of World Business No. 45 (2010), pp. 150-160.
- Mile Cs., Hinek M., Torgyik J. (2007): A karrier irodák lehetőségei a fiatal diplomások elhelyezkedésének megkönnyítésében. Munkaügyi Szemle, 2007/7., 18-21. o.
- Pianko, D. (1996): Power internships. Management Review, Vol. 85, Issue 12, pp. 31-33
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., Tarique, I. (2010): Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. Journal of World Business (2010), doi: 10.1016/j.jwb.2010.10.011
- Tarique, I., Schuler, R. S. (2010): Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business No. 45, pp. 122-133
- Try, S. (2004): The role of flexible work in the transition from higher education into the labour market. Journal of Education and Work, Vol. 17, Issue 1, pp. 27-45
- Valverde, M. Tregaskis, O., Brewster, C. (2000): Labor flexibility and firm performance. International Advances in Economic Research, Vol. 6, No. 4, pp. 649-661
- Williams, A. (1993): Human Resource Management and Labour Market Flexibility. Avebury, Aldershot, England

A „VARÁZSLÓ” ÉS TANÍTVÁNYA – SZEMÉLYRE SZABOTT TUDÁSMENEDZSMENT MEGOLDÁSOK A FELSŐOKTATÁSBAN

*MASTER AND APPRENTICE - CUSTOMISED KNOWLEDGE
MANAGEMENT SOLUTIONS IN HIGHER EDUCATION*

PETÁKNÉ BALOGH ANIKÓ főiskolai tanársegéd

Gábor Dénes Főiskola

ABSTRACT

Customized knowledge management solutions and services play an increasing part both in the business and the academic sector. Higher education institutions also present several other challenges. The declining number of students and the rising cost of training encourage institutions to seek more attractive features in order to draw attention to themselves, to attract and keep students in the institution. Knowledge management tools can be the method of attraction and may prevent the dropout of students. In this process teachers play a key role in new functions as mentors and tutors. The tutor as a „master” introduces students to these novel knowledge acquisition methods. Technical and IT solutions, like e-learning management systems (LMS), have an essential function, while digital competence development and use also play a key part. In the following article the results of an ongoing empirical research are presented, shedding some light on the issues described above.

1. Egy Learning Management System (LMS) használatának tapasztalatai a tudásmenedzsment tükrében

A személyre szabott tudásmenedzsment megoldások, szolgáltatások egyre nagyobb teret kapnak úgy a vállalati, mint az akadémiai szférában. A felsőoktatási intézmények ezen kívül több kihívást is rejtenek magukban. A csökkenő hallgatói létszám, a képzések növekvő költsége arra ösztönzi az intézményeket, hogy minél több vonzó szolgáltatással igyekezzenek felhívni magukra a figyelmet, megnyerni és megtartani a hallgatókat az intézmény számára. A tudásmenedzsment eszközei lehetnek ilyen megtartó és vonzerők. Ebben a folyamatban kulcsszerepet játszik az új szerepet vállaló oktató mint mentor és tutor a tanulási folyamatban. A technikai és IT megoldások mellett a tutor „varázslóként” vezeti be a hallgatókat a tudásszerzés megváltozott módszereibe, amelyben lényeges funkciója van informatikai oldalról az e-learning menedzsment rendszereknek (Learning Management Sys-

tem, LMS), humán oldalról pedig a digitális kompetenciák fejlesztésének és felhasználásának. Egy felsőoktatási intézményben folyó empirikus kutatás eredményeinek bemutatása világít rá a fenti folyamatokra.

2. Az e-learning rövid előtörténete

Az e-learningnek a szakirodalomban sem egységes a meghatározása. Bár e-learningről már vagy 15 éve beszélnek, főleg az USA-ban van nagy hagyománya, és ott jóval elterjedtebb, mint nálunk. Nagyon általánosan véve az e-learning minden olyan oktatásra, tanulásra vonatkozik, ami elektronikus médiumokon folyik. A magyar Wikipédia számítógépes hálózaton elérhető képzési formaként definiálja, míg az angol a fenti definícióhoz hasonlít: "all forms of electronically supported learning and teaching". Vannak mindenféle más verziók is, számítógép-alapú tanulás és tanítás, kollaboratív tanulás, technológiával támogatott tanulás, stb.

Az úgynevezett tiszta e-learning kezdeményezések általában elhaltak, a leghíresebb példa az angliai UK e-University bukása, amire fontmilliókat áldoztak, és nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Véleményem szerint kissé még korai volt a kezdeményezés 2002-ben. Akkoriban mindenki azt gondolta, hogy az e-learning lesz az új „killer app”, menő alkalmazás. Így utólag visszanézve látható, hogy két dolog hiányzott az elterjedéshez: az ún. digitális kompetenciák, tehát az, hogy az emberek gondolkodás nélkül használják a számítógépes alkalmazásokat, a másik pedig a technikai alkalmazások alacsony szintje. Azóta felnőtt egy generáció, akiket a digitális bennszülöttekként szokás emlegetni, számukra természetes az, hogy folyton a gép előtt ülnek, sőt viszik magukkal okostelefon formájában. Jó megoldás a blended learning (kevert, vagy ötvöztet tanulás) én is ezt csinálom a hallgatóimmal, órán használják az én vezetésemmel az e-learning tananyagokat, vagy a kurzus elején, közepén és végén találkozunk, közben önállóan dolgoznak, de van fórum, segítség, ahol vagy én, vagy ők válaszolnak a feltett kérdésekre (peer-to-peer learning), a hallgatók egymást oktatják. Ez átvezet a legújabb trendhez, az e-learning 2.0-hoz, ami a szociális hálózatok használatát és a társaktól való információszerzést jelenti a tanulási folyamatban.

3. Megoldások

Tutornak nevezzük azt a tanárt, aki a tanulási folyamatban az új online eszközök használatába vezeti be és támogatja a hallgatót, átvitt értelemben kézen fogja. A technikai és IT megoldások mellett a tutor „varázslóként” vezeti be a hallgatókat a tudásszerzés megváltozott módszereibe, informatikai oldalról az e-learning menedzsment rendszerek (LMS), humán oldalról a digitális kompetenciák fejlesztésébe és felhasználásába.

A fent említett blended learning formában az oktatók esetében az aktív tutorálás a jelenléti szakaszok felügyeletét és az ún. gépi úton történő tutorálást foglalja

magában. Budai Attila és Szász Antónia meghatározása szerint a jelenléti szakszok tutorálása az oktató és a hallgató egy időben és egy térben történő interakcióját jelenti, ennek három típusa van (Budai-Szász 2008):

- szemléletformáló konzultáció: a tananyag-feldolgozás kezdetén és fontosabb csomópontjain az oktató szemléletformáló előadásokat tart a hallgatóknak;
- gyakorlat: a hallgatók a foglalkozásokon az elméleti tudást tanári támogatás mellett alkalmazzák a gyakorlati feladatok megoldására;
- vizsga-előkészítő konzultáció: az oktató rendszerezi a tanulók által megtanult ismerethalmazt, megválaszolja a felvetődő kérdéseket, útmutatást ad a továbblépéshez, előkészíti és segíti az elméleti tudás gyakorlati alkalmazását.

A gépi úton történő tutorálásnak négy típusa van (Kovács 2006):

- aszinkron rendszeren belüli tutorálás: a tutor a hallgatói kérdéseket, fórumhozzászólásokat, e-maileket megválaszolja, a beküldött házi feladatokat értékeli;
- észttvevő hallgató egy időben dolgozik, valamilyen infokommunikációs csatornán keresztül (pl. chat-szoba, MSN, Skype, webkamerás videokonferencia);
- csoportos tanulást segítő szinkron tutorálás: az oktató és a hallgatók egy időben konzultálnak valamilyen infokommunikációs csatornán keresztül;
- a táv-együttműködési munka tutorálása online: a hallgatók feladatmegoldását, csoportmunkáját a tutor figyelemmel kíséri, szükség esetén javaslatokkal, tanácsokkal támogatja; formája lehet szinkron vagy aszinkron.

Ezen kívül a tutor rendszeresen figyelemmel kíséri a fórumhozzászólásokat, a kérdésekre konkrét, gyors (1-2 munkanapon belüli) választ ad. Ha szükséges, irányítja az eszmecserét, útmutatásokat ad, kérdéseket tesz fel. A beküldött gyakorlatokat gyorsan kijavítja, értékeli, tanácsot ad a továbblépéshez.

A hatékony tutori munkához szükséges kompetenciák közé tartozik az új tanulási környezet ismerete, a rendelkezésre álló eszközök pedagógiai stratégiáinak, és a jelenléti kapcsolattartás új módszereinek ismeretét, alkalmazási készségét. Fontos szerephez jut továbbá az írásbeli kommunikációs készség, a támogató attitűd, a kooperációs képesség.

4. Az empirikus kutatás eredményei

A továbbiakban az ILIAS LMS hallgatói használatával kapcsolatos felmérés eredményeit szeretném bemutatni. A Gábor Dénes Főiskolán (GDF) 2004-ben került bevezetésre az ILIAS LMS. Ekkor még a Moodle és az ILIAS nagyjából egyformán (nem) elterjedt volt, de azóta a Moodle vezeti az ingyenes nyílt forráskódú keretrendszerek versenyét. Mindkét rendszert ismerem és használtam, mindkettővel egyformán elégedett vagyok, megvannak a maguk pozitívumai-negatívumai. Az ILIAS-t kifejezetten főiskolai használatra tervezte a Kölni Egyetem több mint tíz éve, azóta rendszeres időközökben verziófrissítések jelennek meg,

amelyek igyekeznek lépést tartani az online oktatás-tanulás legújabb trendjeivel, mint pl. a Web 2.0 alkalmazások.

A kérdőív kitöltésének népszerűsítése a Neptun egységes tanulmányi rendszeren keresztül történt, célzott e-mailek segítségével hívtuk fel a hallgatók figyelmét a kérdőív kitöltésének lehetőségére, ami jelenleg is folyik. Jelenleg több mint 130 hallgató töltötte ki és ez a szám folyamatosan növekszik. Az eredményeket a PhD disszertációmban szeretném felhasználni, amely a tudásmenedzsment és e-learning eszközeinek a felsőoktatásban betöltött szerepét vizsgálja. Emiatt a kérdőívben – az általános statisztikai adatokon kívül – az LMS-nek mint e-learning, és mint tudásmenedzsment eszköznek a funkcióira fókuszálok.

A továbbiakban a kérdőív néhány kérdésére adott válaszokat szeretném bemutatni és elemezni. Mivel 21 kérdésből áll összesen a felmérés, az összes kérdés-válasz elemzésére a cikk keretein belül terjedelmi korlátok miatt nincs meg a lehetőség, ezért a téma szempontjából lényegre törőbb kérdésekre fókuszáltam. A legtöbb hallgató által választott kérdéseket kijelöltem.

Hol és milyen eszközön használja az ILIAS-t? (több válasz is lehetséges):

- Más mobil eszközön helytől függetlenül: 27%
- Munkahelyen: 32%
- A főiskola épületében, tantermi/könyvtári számítógépen: 40%
- A főiskola épületében, saját számítógépen (laptopon, notebookon): 47%
- Otthon: 97%

Milyen tevékenységhez használja az ILIAS-t? (több válasz is lehetséges)

- Fórumokon a csoporttársakkal, más hallgatókkal információcserére: 20%
- Más célra, pl. információszerzés adminisztratív ügyekkel kapcsolatban, elérhetőségek, telefonszámok, szabályzatok, stb.: 33%
- Fórumokon a tanárokkal való konzultációra: 35%
- Önértékelő tesztek kitöltése, pl. vizsga előtt: 63%
- Online tananyagok önálló tanulására: 77%
- Jegyzetek, előadásvázlatok, útmutatók, egyéb tanulással kapcsolatos anyagok letöltésére: 97%

Milyen gyakran használja az ILIAS-t szorgalmi időszakban?

- Naponta: 22,55%
- Hetente 2-3 alkalommal: 56,86%
- Hetente 1 alkalommal: 11,76%
- Havonta 1-2. alkalommal: 6,86%
- Szinte alig: 1,96%

Milyen gyakran használja az ILIAS-t vizsgaidőszakban?

- Naponta: 43,14%
- Hetente 2-3 alkalommal: 44,12%
- Hetente 1 alkalommal: 6,86%
- Havonta 1-2. alkalommal: 2,94%
- Szinte alig: 2,94%

Hogyan értékeli az ILIAS keretrendszer hatását általában az eddigi tanulmányaival kapcsolatos főiskolai tapasztalataira?

- Semmilyen hatással nem volt: 5,05%
- Alig befolyásolta: 12,12%
- Közepesen befolyásolta: 42,42%
- Erősen befolyásolta: 30,30%
- Nagyon erősen befolyásolta: 10,10%

Hogyan értékeli az ILIAS hatását nem a tanulmányaival kapcsolatban?

- Semmilyen hatással nem volt: 23,23%
- Alig befolyásolta: 34,34%
- Közepesen befolyásolta: 32,32%
- Erősen befolyásolta: 9,09%
- Nagyon erősen befolyásolta: 1,01%

Általánosságban mennyire elégedett az ILIAS-szal?

- Nagyon elégedetlen vagyok: 4,04%
- Kissé elégedetlen vagyok: 11,11%
- Semleges: 23,23%
- Elégedett vagyok: 50,51%
- Nagyon elégedett vagyok: 11,11%

Ha lehetősége lenne választani, hogy az ILIAS használatával, vagy anélkül szeretne főiskolára járni, mit választana?

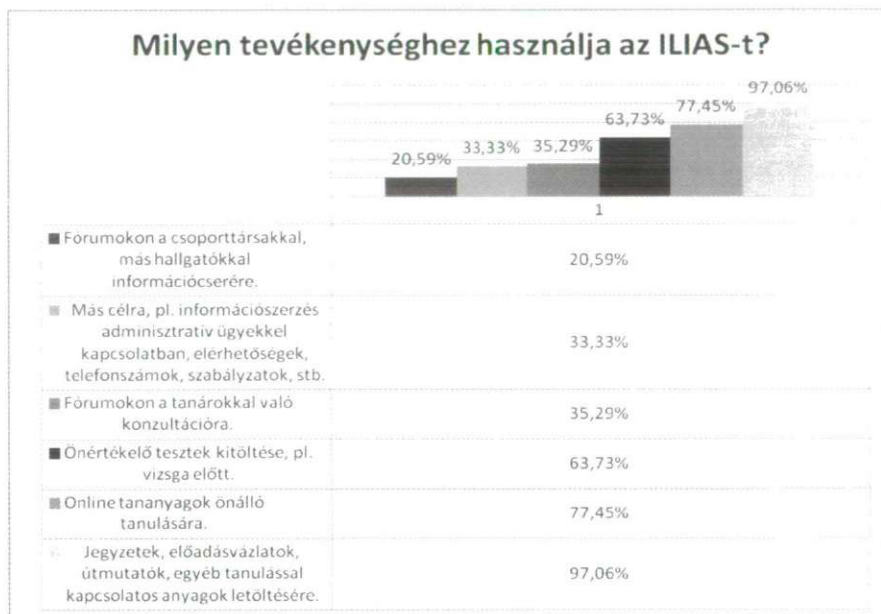
- Az ILIAS-t (esetleg más e-learning rendszert) választanám: 96,97%
- Nem szeretnék semmilyen e-learning rendszert használni a tanulmányaimhoz: 3,03%

5. Következtetések

A fenti eredményekből az alábbi következtetések vonhatóak le: a hallgatók inkább tanulással kapcsolatos tevékenységekhez használják az LMS-t, nem az adminisztratív teendők megkönnyítésére. Ez nem olyan meglepő, hiszen az LMS mellett fut a Neptun egységes tanulmányi rendszer is, amely kifejezetten az adminisztrációt segíti elő. A Neptun rendszeren keresztül intézhetik a hallgatók az oktatáshoz kapcsolódó tevékenységeiket, pl. vizsgajelentkezés, kurzusra való feliratkozás, jegyekről értesülés, stb. Mindazonáltal az ILIAS rendszer is tartalmaz olyan dokumentumokat, amelyek lényegesek a főiskolai élethez, pl. SzMSz. Felmerülő probléma ebben az esetben a duplikáció, ezt mindenképpen igyekezni kell elkerülni, tehát ugyanaz a dokumentum/információ mindkét rendszerben ne szerepeljen. Ugyanebből az okból a Neptun rendszerben nincsenek fórumok, csak célzott és csoportos e-mail küldési lehetőség. A fórumok az ILIAS-ban találhatóak meg, úgy tantárgyi, mint általános jellegűek egyaránt. A hallgatók értékelése szerint az LMS kevésbé befolyásolja a nem tanulmányaikkal kapcsolatos tevékenységeiket, de még így is alig-közepes szinten (30%).

A hallgatók elsőprő mértékben (97%) önálló tevékenységekhez (jegyzet, előadásvázlatok, útmutatók, egyéb tanulással kapcsolatos anyagok letöltésére) használják a felületet, ld. 1. ábra.

1. táblázat: Hallgatók LMS-használati preferenciája a GDF-en
Table 1.: Studnet' Use of the Learning Management System at DGC



Forrás: Petákné Balogh Anikó, szerkesztés saját adataiból

A szorgalmi időszakhoz képest vizsgaidőszakban ugrásszerűen megemelkedik az aktivitás. A fórumokon a tutorokkal való kapcsolattartás (10%) fontosabb, mint az egymással való kommunikáció (6%), de nem jelentősen. A tanulmányokkal kapcsolatos tevékenységeiket az LMS közepes szinten befolyásolta (42%).

5.1. „Nyomtatható” e-learning

Az eredmények közül ki szeretném emelni a mobil eszközök fokozatos elterjedését (27%). Ez az érték évekkal ezelőtti felmérések során elenyésző volt, azonban az évek múltával a mobil eszközök (okostelefonok, táblagépek) elterjedésével ez a tanulási forma ugrásszerűen megnőtt. Régebben egy-egy e-learning tananyag bemutatása során többször kérdezték már diákok: - És tanárnő, ezt ki lehet nyomtatni? A nyomtatható e-learning meglehetősen oximoronként hangzott (ellentétes fogalmak összekapcsolása), de érthető, ha a hallgató szeretne kinyomtatni egy nagyobb tananyagot, hogy buszon, vonaton tudja olvasni, vagy egyszerűen farsz-

tónak találja a monitoron olvasást. Ezzel azonban az e-learning egyik alapja vesz el, az interaktivitás. Nem lehet képekre kattintani, a szó fölé vitt kurzorral szómagyarázatot megjeleníteni, tesztet kitölteni, nem látszanak az animációk, stb. Viszont mégis feldolgozható így a tananyag szövegrésze.

Ezek az állítások csak akkor igazak, ha „valódi” e-learning tananyagról van szó, tehát amire a fent elmondottak vonatkoznak. Egy e-jegyzet, pl. egy PDF dokumentum minden további nélkül nyomtatható, bár PDF formátumban is lehet mostanában interaktív dokumentumokat, portfóliókat létrehozni.

A nyomtatható e-learning problémája viszont megoldódni látszik a mobil eszközök elterjedésével. Az okostelefonok, táblagépek, e-könyv olvasók könnyűek, kényelmesek, hordozhatóak, buszon, vonaton is lehet olvasni. A téma jelentőségét mutatja, hogy a 2010-es EDEN (European Distance and E-Learning Network) konferencia fókuszpontja is a médiával támogatott tanulás volt.

6. Összefoglalás

Általánosságban elmondhatjuk, hogy a hallgatók elégedettek (50%), illetve nagyon elégedettek (11%) az LMS-sel. 96%-uk mindenképpen használna egy LMS-t, ez az elsőprően magas arány magáért beszél. A néhány évvel ezelőtti helyzethez képest ma már nem kétséges, hogy a digitális eszközök használata az oktatásban kikerülhetetlen, megtörtént az áttörés, leginkább felhasználói szempontból. Úgy technikailag, mint szemléletben a hallgatók már rendelkeznek azokkal az eszközökkel és hozzáállással, ami lehetővé teszi az online környezetben elérhető tartalmak kiaknázását.

A Web 2.0--ás alkalmazások elterjedése azonban veszélyeket is rejt magában. A diákok - és nemcsak ők, hanem a felhasználók általában - nem mindig tudnak különbséget tenni a bűza és az ocsú között, értve ezen azt, hogy vakon hisznek minden interneten fellelhető forrásnak, nem kritizálják ezeket az információkat. A tutorok feladata ebben a szituációban az, hogy a hallgatókat megtanítsák az információforrások megbízhatóságának ellenőrzése, azokra a keresési technikákra, amelyek rövid idő alatt használható, tudományos igényű, ellenőrzött forrásból való találatokat eredményeznek. A kutatómódszertan mint tantárgy fokozott jelentőségűvé válik az online technológiák fejlődésével és elterjedésével. Másik nagyon fontos kérdés a felhasznált forrásokra való megfelelő hivatkozás, a plágium különböző típusainak megismertetése, és a plagizálás veszélyeire való figyelmeztetés.

A fentiek összefoglalásaként bizvást idézhetjük Forgó Sándor szavait: „Ezt a tevékenységet a magyar pedagógus társadalomnak a kutatókkal karöltve kell elvégezni, hiszen a mi érdekünk, hogy a jövőben több és differenciáltan alkalmazható média-rendszereket használhassunk az oktatás minden területén.” (Forgó 2009 p. 97)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Budai Attila, Szász Antónia (2008): E-kompetencia; Új technológiák és pedagógiai feladatok az internetes távoktatásban In: Pethő Attila, Herdon Miklós (szerk.): Informatika a felsőoktatásban. Debreceni Egyetem, Informatikai Kar, Debrecen.
- Forgó Sándor (2009): Az új média és az elektronikus tanulás In: ÚPSZ Új Pedagógiai Szemle, 2009/8–9. szám. pp. 91-97.
- Komenczi Bertalan (2009): Elektronikus tanulási környezetek. Gondolat Könyvkiadó, Kognitív Szeminárium Sorozat, Budapest
- Kovács Ilma (2006): Távoktatási szemlélet az e-learning-ben In: Kálmán Anikó (szerk.): 2. Magyar Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning Konferenciakötet, MELLearn Egyesület, Debrecen.
- Papp-Danka Adrienn (2011): Az online tanulási környezet fogalmának értelmezési lehetőségei In: Oktatás-Informatika, 2011/1-2.szám. Online.

HERZBERG TÉNYEZŐK A PÉCSIKÖZGÁZON

HERZBERG FACTORS AT THE „PÉCSIKÖZGÁZ”

SIPOS NORBERT PhD hallgató, főiskolai tanársegéd

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani
Doktori Iskola

Eötvös József Főiskola, Műszaki és Közgazdaságtudományi Kar,
Gazdaságtudományi Intézet

ABSTRACT

The study focuses on the human resource-management, more precisely on the analysis of the labour market situation questions of those newly graduated at the University of Pécs, Faculty of Business and Economics (UP FBE). The Graduate Follow-up System survey is one of the key tools for the proper analysis of the higher education institutions' capabilities to form and offer formations to young people which allow a high level labour market fit.

The recent changes in the Hungarian Higher Education System and the Education System itself (mainly the Bologna Process) influence directly the students to expect more from their studies and indirectly the institutions to act differently toward their actual and potential students. There are several motivator models, but the Herzberg two factor theory can be applied with great results, because a new combination of the motivator and hygiene factors can be used to determine the specifications of the UP FBE graduates. This can be useful for the future graduates and for the University of Pécs, too.

1. Bevezetés

A tanulmány a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának (PTE KTK, Pécsiközgáz) végzett hallgatói körében lefolytatott Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) kutatás eredményeire épül. A felsőoktatási intézmények között megfigyelhető éles versenyben nagy jelentőséggel bírnak a DPR tanulságai, hiszen ennek eredményei fokmérői az adott oktatási intézményeknek. A végzett hallgatók munkaerőpiacra való kilépéssel kapcsolatos információk visszajelzést adnak a képző intézményeknek. A diploma megszerzése és az elhelyezkedés között eltelt idő összehasonlítása, a nettó átlagkereset, a munkához szükséges tudás kapcsolódása a szakmához az adott képzés vagy intézmény minősítésére is használható, továbbá segítséget nyújt az intézményeknek az oktatáshoz szükséges, és a versenyképességet biztosító tényezők azonosításához. Ezeket az eredményeket fel-

használva az intézmények képesek végrehajtani a szükséges változtatásokat, hogy a lehetséges hallgatók közül minél többhöz juttassák el az üzenetet: „A nálam szerzett tudással sikeres leszel a munkaerőpiacon”. Ha az egyik intézmény hallgatói hamarabb tudnak elhelyezkedni, akkor az az intézmény versenyképesebb, és valószínűsíthetően a végzettek jobban megfelelnek a munkaerőpiac igényeinek, ami minden felsőoktatási intézmény célja és feladata. Ez nem egyszerű, hiszen legalább 3-4 éves eltolódás figyelhető meg (a képzési idő hossza miatt) egy új képzés eredménye és a dinamikusan változó munkaerő-piaci igények között.

Tágabb értelmezésben a politikai és gazdasági stratégiai tervezési folyamatban is elengedhetetlen a megfelelő felsőoktatási rendszer fenntartása és a kulcselemek azonosítása, amelyet a munkaerő-piaci igényeknek megfelelő finanszírozással tesznek működőképpé. A strukturális feltételeket a 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról szabályozza. A törvény öt bekezdése foglalkozik az intézményeknek a stratégiai tervezéshez szükséges információkat nyújtó pályakövetés feladataival:

- 34. § (6) bekezdés: „A felsőoktatási intézmények - önkéntes adatszolgáltatás alapján - ellátják a pályakövetés feladatait, amelynek keretében figyelemmel kísérik azoknak a munkaerő-piaci helyzetét, akik náluk szereztek bizonyítványt, oklevelet.”,
- 53. § (6) bekezdés: „A Kormány - az esedékesség évét megelőzően évenként állapítja meg az új belépők létszámkeretét az egyes képzési területek és a képzés munkarendje szerint. A Kormány döntését a munkaerő-piaci szereplők e törvényben meghatározottak szerinti bevonásával, a munkaerő-piaci előrejelzések, a pályakövetési rendszer tapasztalatainak, a diplomás munkanélküliség helyzetének értékelésével hozza meg, ...”,
- 103. § ab) pont: „Az oktatási miniszter felsőoktatás-szervezési feladatai: működteti a végzett hallgatók pályakövetési rendszerét.”,
- 130. § (4) bekezdés: „A képzési támogatás a pályakövetési rendszer értékelése alapján legfeljebb tíz százalékkal csökkenthető, illetve növelhető.”,
- 156. § (2) bekezdés: „A felsőoktatási intézmények a 2006. szeptember 1-jétől induló tanévtől kezdődően vezetik be a pályakövetési rendszerét.”. (2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról 34. § (6), 53. § (6), 103. § ab), 130. § (4), 156. § (2))

A 2012 tavaszán nyilvánosságra került felsőoktatási keretszámokban megfigyelhető strukturális átrendeződés sem változtatott ezen a rendszer összességét tekintve, csupán a szakmák közötti kormányzati súlypontok módosultak – némely esetben jelentősen. Ezek alapján valószínűsíthető, hogy a továbbiakban az államilag finanszírozott hallgatók létszámában jelentősebb mértékű csökkenéssel szembesülhetünk a következő években, amely még fontosabbá teszi a különböző hallgatói szolgáltatási rendszerek magas színvonalon való működtetését. Az eredményességét megfelelő módszertannal kell mérni, továbbá az eredmények nyilvánosságra hozatalával lehet elérni, hogy a befektetett energia és pénz megtérüljön a

felvételizők létszámának növekedése révén (eltekintve jelen esetben a finanszírozásban bekövetkező változásoktól).

A 2012. szeptember 1-jétől érvényes 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról V. fejezetén belüli 10. pont a Felsőoktatási Információs Rendszerről (FIR) szól, amelyik részletezi, hogy milyen kötelezettségei vannak a magyarországi felsőoktatási intézményeknek a fő tevékenység végzése mellett. Önállóan kell felméréseket végezni, amelyek aggregáltan megjeleníthetők egy központi adatbázisban (természetesen az anonimitás magas foka mellett). Ez a központi adatbázis szolgáltatja a fő információt és a szükséges adatokat a stratégiai döntések során, amelyek bizonyosan befolyásolják az államilag támogatott helyek szétosztását az egyes intézmények között.

Mivel általánosságban nem létezett elfogadott gyakorlat a Diplomás Pályakövető Rendszer kiépítésére, így az Educatio Kht. központi segítőszervezeten (a kérdőívek központi részét gondozzák, valamint begyűjtik az adatokat) és egy pályázaton keresztül vált lehetővé a törvénynek való megfeleltetés. A Pécsi Tudományegyetem 2010-ben csatlakozott a rendszerhez a Hallgatói és intézményi szolgáltatásfejlesztés a felsőoktatásban (Kódszám: TÁMOP -4.1.1-08/1/KMR) pályázatnak köszönhetően, a központi Diplomás Pályakövető Rendszer (TÁMOP – 4.1.3) megfelelésével egyetemben. A DPR kezdeti fázisában az intézmények nyitottan álltak hozzá ehhez a kezdeményezéshez, mivel minden fórumon alapvető elvként fogalmazták meg, hogy semmilyen intézményrangsoroláshoz nem fogják felhasználni az adatokat. Közvetlen sorrendet nem is állítottak fel, de ahogyan az új nemzeti felsőoktatási törvény 46. §-a is kimondja: „(4) A Kormány a felvétel időpontját megelőző évben – a 41. §-ban foglaltakra is figyelemmel – határozattal állapítja meg a felvehető magyar állami (rész)ösztöndíjjal támogatott hallgatói létszámkeretet, és dönt ennek képzési szintek, képzési területek és képzési munkarendek közötti megosztásáról.... határozatban dönt a (4) bekezdésben meghatározottak szerint megállapított hallgatói létszámkeretnek a felsőoktatási intézmények közötti megosztásáról.... A Kormány és a miniszter a (4)–(5) bekezdésekben meghatározott döntéseinek meghozatalakor figyelembe kell venni... b) a közép- és hosszú távú munkaerő-piaci előrejelzéseket, c) a végzett hallgatók pályakövetési adatait,...”. (2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról 46. §) Tehát finanszírozási oldalról egy közvetett rangsorolásra használják fel a DPR adatait. Annak ellenére, hogy számos veszélyt rejt magában a rendszer, úgy gondolom, hogy egy megfelelően strukturált és komplex felmérés eredményei felhasználásával meghozott döntés sokkal elfogadhatóbb alapot ad a felsőoktatás finanszírozásában.

2. Módszertan

A Pécsi Tudományegyetem 2010-ben csatlakozott a Diplomás Pályakövető Rendszer felméréseihez. A 2010-ben, 2011-ben és 2012-ben végzett adatbázisa (Kuráth et al. 2011a, 2011b, 2012) rendre a 2007-ben és 2009-ben, majd 2008-ban

és 2010-ben, végül a 2007-ben, 2009-ben és a 2011-ben legalább abszolutoriumot megszerzetekből áll. A Közgazdaságtudományi Kar esetében 3.517 olyan végzett alkotja az alapsokaságot, aki rendelkezett e-mail címes elérhetőséggel. A teljes alapsokasághoz képest ezt több mint 90%-os elérést jelent (így használható statisztikai alapsokaságnak). A válaszadók száma 765, ami 21,75%-os kitöltési arányt jelent. Ez jóval meghaladta kezdeti várakozásokat, figyelembe véve, hogy kizárólag online alapú felmérésről van szó, nem került sor szóbeli lekérdezésre. DPR szakértők között jól ismert kérdéskör, hogy vajon milyen minőségű adatokkal dolgozhatunk az adatbázisok elemzése során, azaz, hogy kik töltik ki a kérdőíveket: az inkább elégedettek, elégedetlenek, vagy pedig a teljesen semlegesek. Ezt szociológiai szemszögből érdemes megvizsgálni, azonban ezen bizonytalanság ellenére fel lehet használni mind általános, mind az egyes összefüggéseket vizsgáló elemzésekhez, mivel a 2010 őszi végzett szóbeli megkérdezés (három évente kötelező szóbeli lekérdezést végezni a DPR-en belül) eredményei megerősítik az online felméréseket.

Az eredeti válaszadók természetes eloszlásának a reprezentatív mintavétel követelményeinek való megfelelés érdekében súlyozás történt a kar, nem és tagozat szerint, így kis mértékű adatvesztéssel kell számolnunk, viszont szükséges a konzisztens, statisztikailag elfogadható elemzések miatt. A keresztábla elemzések során a szignifikancia-elvárás három kritériuma teljesülését vizsgáltam, azaz, a khi-négyzet értéke kisebb, mint 0,05, a minimális várható érték 1 vagy annál nagyobb, illetve az 5-nél kevesebb értéket tartalmazó cellák aránya legfeljebb 20% lehet. (Sajto – Mitev 2007) Az elemzések során további nehézséget jelent, hogy az Education Kht. több esetben változtatott a központi kérdésblokkon, különösen a 2010-es és a 2011-es felméréseken, így számos pontot nehéz, vagy lehetetlen beazonosítani. Ezen tényezők miatt mindenhol feltüntettem a mintaelemszámot.

Az elemzés Frederik Herzberg kéttényezős modelljére épül, amelyet 1959-ben publikált először és 203 pittsburghi könyvelővel és mérnökkel készített mélyinterjú feldolgozásán alapszik. (Herzberg 1959) A szakma- és területspecifikus tényezőktől eltekintve jól lehet alkalmazni számos vizsgálat és így a DPR esetében is. Herzberg két változócsoporthat különített el: higiénés és motivátor tényezőket. Megállapította, hogy az előbbiek nem okoznak munkával kapcsolatos elégedettséget, csupán az elégedetlenséget szüntetik meg, az utóbbiak szükségesek az elégedettség kialakításához, viszont hiányuk nem jelent feltétlenül elégedetlenséget. Ennél fogva mindkét csoportra hangsúlyt kell fektetni, amennyiben a munkához való pozitív hozzáállást el kívánjuk érni. A legfontosabb elemek az egyes tényezőkön belül:

- Higiénés tényezők: fizetés, munkafeltételek, státusz, munkahelyi biztonság, vezetési stílus stb.,
- Motivátor tényezők: munkafeladat tartalma, felelősség, előléptetés, pszichológiai növekedés stb. (Herzberg 1987)

A munkával kapcsolatos kérdésekből végzett faktoranalízis eredménye alapján négy csoportot azonosítottam a faktorértékek kétszeres összehasonlításán keresztül (1. ábra). Figyelembe véve a faktorelemzés módszertanát, a két faktor matematikai átlaga 0, tehát az egyes értékeknek az átlaghoz képesti pozitív vagy negatív irányú eltérésnek (azaz a pozitív, illetve a negatív tartomány) a mértéke figyelmen kívül hagyható, a csoportosításhoz elég az egyes páros értékek relatív összehasonlítása. Az eltérés nagyságát figyelmen kívül hagyva az egyes csoportokba való tartozás attól függ, hogy az egyik, illetve mindkét faktor tényező pozitív, vagy negatív.

1. ábra: A Herzberg féle kéttényezős modell alapján azonosított csoportok
Figure 1: The specified groups used in the Herzberg two Factor model analysis



Forrás: Saját szerkesztés

Az MH-vezérelt azt jelenti, hogy mindkét Herzberg tényező erősen van jelen, azaz mind a motivátor, mind a higiénés faktor pozitív értékű. (A 0 értékkel rendelkezőket a negatív tartományba soroltam, mivel semmiképpen nem lehet rájuk mondani, hogy pozitívak.) Az M-vezéreltek inkább a motivátor tényezők által vezéreltek, tehát pozitív motivátor és 0 vagy negatív higiénés tényezőértékkel rendelkeznek. A H-vezéreltek inkább a higiénés tényezők által vezéreltek, tehát pozitív higiénés és 0 vagy negatív motivátor tényezők jellemzőek rájuk. Az utolsó csoportba, a DeMH-vezéreltekbe azok a végzettek tartoznak, akiknek sem a higiénés, sem a motivátor tényezőjük értéke nem pozitív.

A továbbiakban az előbb bemutatott felosztás mentén végzett elemzések eredményét ismertetem.

3. A Diplomás Pályakövető Rendszer eredményei a Pécsiközgázon

A DPR kutatás során 765, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán 2007 és 2011 között legalább abszolutóriumot szerzett végzett töltötte ki a kérdőívet. A reprezentatív súlyozást követően 672 fő alkotja a mintát. A kitöltők 63,3%-a nő, 36,7%-a férfi, mintegy kétharmada (67,2%) nappali tagozatos, 37,8% levelezős, valamint 63,2%-a tanult államilag finanszírozott képzésben.

A munkával kapcsolatos kérdések esetében megállapítható, hogy csupán 6% munkanélküli, figyelembe véve, hogy 3,6% GYES-en van, 12,6% pedig nappali tagozaton tanult a kérdőív kitöltésekor. A dolgozók 73,6%-a alkalmazott, 3,8%-a vállalkozó, önfoglalkoztatott. Összesen 24,2%-uk vezető beosztású (n=490), a beosztott nem diplomás foglalkozásúak 8,7%-ot tesznek ki. Csupán negyedük (24,8%, n=417) dolgozik állami szférában, ennek ellenére 85,6% (n=417) állandó jellegű és határozatlan idejű munkaviszonnyal rendelkezik. A vállalatméret tekintetében hasonló arányt figyelhetünk meg a nagyvállalatoknál (49,3%, 250 fő vagy afelötti foglalkoztatotti létszám) és kkv-knél dolgozók között, amelyekben belül hasonló arányban vannak jelen a 2-9 főt (12,2%), 10-49 főt (18,1%) és az 50-249 főt (19,2%) alkalmazó munkáltatók (n=417). A területi megoszlást tekintve mintegy 28,7%-uk dolgozik Budapesten, 35,4%-uk Baranya megyében (n=488). Ki kell emelni, hogy 14 éves korukban csupán a 4,87%-uk lakott Budapesten és 37,0%-uk Baranyában, ami egyrészt a főváros erős szívóhatását jelenti, azaz a tehetséges és magasan kvalifikált munkaerőnek a fővárosba való vándorlását, másrészt a képzés helyszínének (Pécs) regionális jellegét és megtartóerejét is alátámasztja (n=649).

A végzeteknek a munkával kapcsolatos elégedettséget vizsgáló hat kérdés szolgáltatja a tanulmányban a továbbiakban alkalmazott Herzberg-féle felosztást. A faktoranalízis elvégzését követően két független csoport különül el egymástól (1. táblázat). Érdekes eredmény, hogy a jövedelem, juttatások mindkét faktorban szerepel, közel azonos magyarázóerővel, ennek ellenére a higiéniás tényezők közé soroltam be, mivel a bér önmagában hosszú távon nem motivál. Elképzelhető, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben ideiglenesen került előtérbe ezen szerepe. Összességében megállapítható, hogy a visszajelzések alapján a volt hallgatóknak nem lenne kifogása az elvégzendő munkával, ennek ellenére a vártnál alacsonyabb bérek miatt demotiválttá válhatnak, így teljesítményük alacsonyabb lehet a bennük rejlő lehetőségekhez mérten. A faktoranalízis eredményeképpen megjelenő két változó magyarázóereje igen magas ($R^2=73,55$), így megalapozott a módszertanban ismertetett négy csoport kialakítása.

A négy csoport értékelésénél az a hipotézisem, hogy a munkához kapcsolódó, illetve kapcsolható releváns kérdésekben az MH, M, H, DeMH lesz a sorrend, így a továbbiakban ezt vizsgálom.

1. táblázat: Herzberg motivátor és higiénés tényezők a Pécsiközgáz végzettjei körében
Table 1: Herzberg's motivator and hygiene factors among the 'Pécsiközgáz' graduates

Faktorok	A munka jellemzői	Faktorsúlyok
Motivátor tényezők	A munka szakmai, tartalmi része	0,80
	A munka szakmai előmenetele, karrierépítés	0,86
	Szakmai presztízs	0,83
Higiénés tényezők	Jövedelem, juttatások	0,55
	Személyi körülmények	0,84
	Tárgyi körülmények	0,87

Forrás: Saját szerkesztés

Az abszolutórium utáni közvetlen diplomaszerzés esetén érvényesül, az igen választ adók aránya az MH-vezéreltek esetében 75,9%, M-vezérelteknél 72,2%, H-vezérelteknél 67%, DeMH-vezérelteknél 63,5% (n=409), ami azt mutatja, hogy a tényleges diplomaszerzéshez szükséges feltételeknek a leginkább motivált csoportok tettek eleget. Érdeemes megemlíteni, hogy a végzés előtti tanulmányokhoz kapcsolódó szakmai, nem szakmai munka, valamint a külföldi munkavégzés tekintetében nem mutatkozik statisztikailag jelentős különbség. A tanulmányok alatti munkavégzéssel kapcsolatos kérdés esetében az MH-vezéreltek 63,6%-a tekintette magát főfoglalkozású diáknak, az M-vezérelteknél 53,1%, a H-vezérelteknél 59,6%, míg a DeMH-vezéreltek mintegy 52,3%-a (n=410). Mivel a képzés munkarendje alapján nem figyelhető meg jelentős eltérés, így ez az adat nem a nappali és a levelező tagozatosok közötti különbséget mutatja, inkább a munkához való hozzáállást.

A motivátor és higiénés tényezők által ellentétesen vezérelteknél (tehát lényegében a minden szempontból elégedetlenek) figyelhető meg a legnagyobb arányú főfoglalkozású dolgozói státusz megjelölése, ez viszont nem pozitív jellemző, amit a fizetések nagysága is mutat a későbbiekben. Valószínűsíthető, hogy az MH-vezéreltek olyan stratégiát választottak, ami szerint először a tanulmányaikkal törődnek, és ennek köszönhetően tudják elképzelni a teljes mértékű érvényesülést. Ezt támasztja alá az az adat is, hogy az abszolutóriumkor az MH-vezéreltek rendelkeztek a legkisebb százalékban (46,6%) főállású munkaviszonnyal, a DeMH-vezéreltek pedig a legnagyobb arányban (55,8%, n=411). Mindenesetre a főállású munkaviszonynak a csak saját szakterületnek (tanulmányokhoz) való megfelelés mértéke az MH-vezérelteknél a legmagasabb (24,2%), a DeMH-vezérelteknél a legalacsonyabb (8,3%). Amennyiben kiterjesztjük a vizsgálatot a kapcsolódó szakterületekre is, akkor már az M-vezéreltek vannak a legelőnyösebb helyzetben (90,2%), a H-vezéreltek pedig a legkevésbé jóban (74,4%, n=210). Ez érthető is, ha belegondolunk, hogy az M-vezérelteknek főleg a szakterülethez kapcsolódó munkatapasztalat számít, kevésbé a fizetés nagysága, a H-vezérelteknek

pedig inkább az elérhető jövedelem, tárgyi és személyi körülmények. A munka-viszony időbeli jellege is megerősíti az utóbbi megállapítást, az MH-vezérelteknel figyelhető meg a legkisebb mértékű (88,7%) állandó jellegű, határozatlan idejű, valamint a legnagyobb (6,5%) alkalmi megbízás, míg a DeMH-vezérelteknel a legnagyobb arányú (95,8%, $n=211$) az állandó jellegű, határozatlan idejű munka-viszonyban foglalkoztatottak aránya.

A jelenlegi munkával kapcsolatos kérdéseknél érdekes megfigyelni, hogy az M-vezéreltek aránya magasabb a vezető-beosztott kérdés esetén az előbbi javára (30,5%), az MH-vezéreltek csupán a második helyen vannak (28,9%), őket viszont a DeMH-vezéreltek követik (21,4%) és a higiénés tényezők által vezéreltek az utolsók (13,9%, $n=480$). A kérdés vizsgálatához érdemes lenne elemezni a munkatípusokat is, ez további kutatást igényel. A munka során a tanulmányok alatt szerzett tudás hasznosulásának mértékénél (1-től 5-ös Likert skála az iskolai osztályzatoknak megfelelően) újra a hipotézisem szerinti sorrend figyelhető meg: MH-vezéreltek 3,47, M-vezéreltek 3,44, H-vezéreltek 2,94, DeMH-vezéreltek 2,87 ($n=497$). A szakterületi megfelelésnél az MH-vezéreltek – igaz, csak kis különbséggel – szintén a második helyen találhatók (90,8%) az M-vezéreltek mögött (92,8%), az utolsók a H-vezéreltek (75,5%, $n=410$). A munkához szükséges képzési szint terén az MH-vezéreltek 65,6%-a válaszolta, hogy egyetemi diploma felel meg, az M-vezéreltek 59,8%-a. A H-vezéreltek 33,3%-a és a DeMH-vezéreltek 22,1%-a jóval elmarad az előbbiektől, igaz, hogy náluk magasabb a főiskolai diploma megfelelése (rendre 44,4% és 57,0%), de esetükben figyelhető meg a felsőfokú végzettséget nem igénylő munkakör is (22,2% és 20,9%, $n=401$). Az előbbiekhöz szorosan kapcsolódik még a munkahelynek az állami-magántulajdon megoszlás tendenciája is, az MH-vezéreltek és M-vezéreltek esetében 75-76%, mintegy 10-15%-kal magasabb a versenyszférában dolgozók aránya ($n=409$).

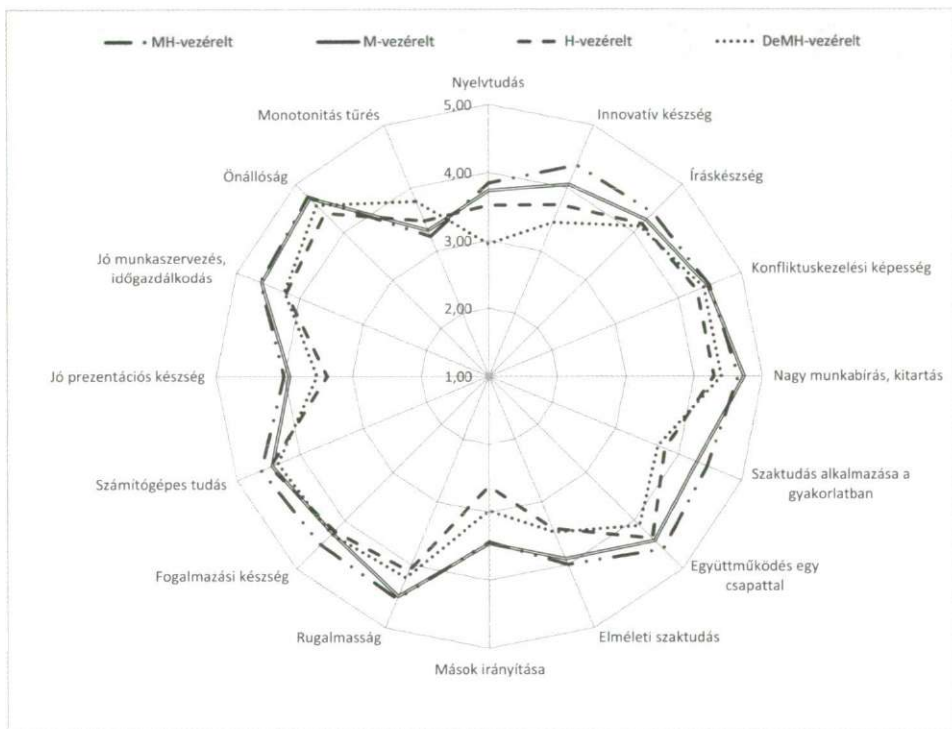
A havi nettó átlagos jövedelem is markánsan elkülönül az egyes csoportoknál. Az MH-vezéreltek havi nettó 210,16 eFt-ot, az M-vezéreltek 198,39 eFt-ot, a H-vezéreltek 172,31 eFt-ot, míg a DeMH-vezéreltek átlagosan nettó 148,86 eFt-ot keresnek. A másodállásból származó jövedelmet figyelembe véve az M-vezéreltek és a H-vezéreltek közötti különbség csökkenése figyelhető meg. Érdekes eredmény, hogy a H-vezéreltek átlagjövedelme alacsonyabb az M-vezéreltekénél, ami azt jelenti, hogy a higiénés tényezők esetében nem a jövedelem a legmarkánsabb tényező.

A mindennapi munkavégzés során használt képességek, készségek, tudás mértékének megítélésében megmutatkozó különbségek a 2. ábráról olvashatóak le.

Az elvárásoknak megfelelően az MH-vezéreltek sokkal nagyobbra értékelték egy komplex munkavégzéshez szükséges képességek használatát, a DeMH-vezéreltek pedig az egyszerűbb, illetve kevésbé komplex munkákhoz szükséges kompetenciákat emelték ki. Az MH-vezéreltek magasra értékelték az önállóságot (4,75), nagy munkabírást, kitartást (4,65), jó munkaszervezést, időgazdálkodást (4,63), számítógépes tudást (4,62), együttműködést egy csapattal (4,60), rugalmas-

ságot (4,54); ugyanakkor alacsonyra a nyelvtudást (3,85), mások irányítását (3,44) és a monotonitástűrést (3,23). Az értékek értelmezéséhez ki kell emelni, hogy a négy csoport közül csupán a nagy munkabírási, kitartási és a mások irányítása esetén jelenti ez a 2. értéket, míg a monotonitástűrésnél az utolsót, azaz a 4. helyezést. Az összes többi (ki nem emelt tényezőnél is) a legmagasabb értéket az MH-vezéreltek csoportja adta.

2. ábra: A négy motivációs csoport munkával kapcsolatos értékelései
Figure 2: The four motivation group's work related evaluation scores



Forrás: Saját szerkesztés

A DeMH-vezéreltek és a H-vezéreltek hasonló értékeket adtak az egyes kompetenciáknak a munka során való hasznosításának mértékére. A DeMH-vezéreltek esetén legmagasabb pontszámot az önállóság (4,57), a konfliktuskezelési képesség (4,40), nagy munkabírási, kitartás (4,40) kapták, a legalacsonyabbak az elméleti szaktudás (3,48), innovatív készség (3,45), mások irányítása (2,98) és a nyelvtudás (2,95) esetében figyelhetőek meg. Ezek közül ki kell emelni a nyelvtudás, innovatív készség, mások irányítása szükségességének igen alacsony értékeléseit, amelyek a munkakörnek a magasabb fokú algoritmizálására utalnak.

4. Konklúzió

A tanulmányban ismertetett kérdések mentén végzett elemzések segítségével statisztikailag igazoltam a kialakított négy csoport (MH-vezéreltek, M-vezéreltek, H-vezéreltek, DeMH-vezéreltek) létezését a faktoranalízis magas magyarázóereje mellett. Az egyes változók mentén végzett kereszttáblákkal kapcsolatos adatok megerősítették az elnevezések jogosultságát, viszont számos olyan esetben nem találtam szignifikáns különbséget, ahol azt előzetesen vártam volna. Úgy gondolom, hogy a Herzberg féle kéttényezős modell megállapításai és az ehhez kapcsolódó lehetséges akciótervek napjainkban is helytállóak, így érdemes a csoportosítás további finomítása mellett az összes változóval való kapcsolat elemzése. Az eredmények felhasználhatóak egyrészt a munkaerő-piac szereplői részéről, hiszen a csoportok azonosított főbb jellemzői alapján ki tudják választani a jövőbeli munkatársak főbb képességeivel nagyobb valószínűséggel rendelkező jelentkezők közül. Másrészt az oktatási intézmények számára is hasznos információt nyújthat, hiszen az időben azonosított motivációs igényeknek megfelelő képességspecifikus képzési lehetőségeket lehet felajánlani, amelynek köszönhetően növelik a kibocsátottak munkaerő-piaci illeszkedését, és így versenykéesebb diplomát tudnak kínálni a hozzájuk jelentkezőknek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról. Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a0500139.tv Letöltve: 2012.05.28.
2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról. Forrás: http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100204.TV Letöltve: 2012.05.28.
- Herzberg, F. (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Herzberg, F. (1987): *One more time: How do you motivate employees?* In: *Harvard business Review*, 65(5), pp. 109-120.
- Kuráth G. – Kovács Á. – Kiss T. – Szűcs K. – Tiszberger M. – Héráné T. A. – Sipos N. (2011a): *Diplomás Pályakövető Rendszer - 2010-es pályakövetési vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, ISSN: 2062-5626, 66 p.
- Kuráth G. – Kovács Á. – Kiss T. – Héráné T. A. – Sipos N. (2011b): *Diplomás Pályakövető Rendszer - 2011-es pályakövetési vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, ISSN: 2062-5626, 80 p.
- Kuráth G. – Kovács Á. – Kiss T. – Héráné T. A. – Sipos N. (2012): *Diplomás Pályakövető Rendszer - 2012-es pályakövetési vizsgálat a Pécsi Tudományegyetemen*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, ISSN: 2062-5626 (megjelenés alatt)
- Sajtos, L. and Mitev, A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó, 402 p.

A SZERVEZETI KULTÚRA JELENTŐSÉGE A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK HUMÁNERŐ GAZDÁLKODÁSÁBAN

*THE COMPANY CULTURE IN THE MULTINATIONAL COMPANIES'
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*

CSUTKAI RÉKA HR vezető

Electrolux Lehel Kft.

ABSTRACT

Among the aspects of the international companies settled in Hungary after the regime change there was recognized the goal that besides the obtaining of the released markets they would like to create successful businesses by employing the qualified workforce found here. In case of the companies known and studied by me besides their structure and the management style it was also peculiar the diversity with which they tried to involve the offer of the Hungarian labor market in their own culture and how the local employees respond to this.

During the investigation of several multinational companies of the North-Alföld I came to the hypothesis that the local conditions were not taken into account with the appropriate weight in the strategies of these companies. There are great contrasts between the experienced organizational behavior and the style, the goals of the management in some organizations, and their causes and phenomena have increased the already emerging crisis phenomena.

1. Kultúra és üzlet

A rendszerváltást követően, a gazdaság átalakulásával egyidejűleg lényeges változások zajlottak a munkaerőpiacon. (Vántus-Pakurár-Oláh, 2012). A Magyarországra telepedő nemzetközi vállalkozások szempontjai között felismerhető volt az a cél, hogy a felszabaduló piacok megszerzése mellett az itt lévő szakképzett munkaerő alkalmazásával sikeres vállalkozásokat hozzanak létre. Az újonnan betelepülő vállalkozások szervezeti tipológiájuk szerint ugyan többfélék, de szervezeti kultúrájukban igyekeznek az anyavállalat által elfogadott normákat érvényesíteni. Az általam megismert és vizsgált vállalkozások esetében a struktúra és a vezetési stílus mellett feltűnő volt az a sokszínűség, ahogyan a magyar munkaerőpiac kínálatát igyekeztek bevonni a saját kultúrájukba, illetve, ahogyan a helyi munkavállalók reagálnak erre.

Az Észak-Alföld néhány multinacionális vállalkozásának vizsgálata során az a feltételezésem, hogy a cégek stratégiájában nem kapott kellő súlyt a helyi adottságok figyelembe vétele. Az egyes szervezetekben megtapasztalt szervezeti magatartás és a vezetés stílusában, céljaiban nagy ellentétek léteztek, amelynek okai és jelenségei megnövelték az egyébként is jelentkező válságjelenségeket.

A szervezeti kultúra többféle megközelítésének, definiálásának vannak közös tételei, ezek szerint a szervezeti kultúra az értékek, hitek, meggyőződések, az életmegnyilvánulások összessége. Egy adott csoport jellemző viselkedési, gondolati megnyilvánulásai, irányelvei, melyek az emberek közötti együttélésben nyilvánulnak meg, alkotják a saját kultúrájukat.

Ahogy egy családnak, kisebb közösségnek, népnek, úgy van a szervezeteknek, az iskoláknak, vállalatoknak is csak rájuk jellemző attitűdjük, normarendszerük és szokásrendszerük.

Eszmék és értékek nyilvánulnak meg a hétköznapiakon túl maradandóan a művészetekben, az építészetben, a társadalmi berendezkedésben. Emberek által létrehozott, tanult jelenségekről beszélhetünk, mely a mindennapi viselkedést, a hétköznapiak és ünnepek rendjét is meghatározó normarendszert alkot. (Keller, 1982)

Hofstede egy három szinten értelmezhető „mentális programként” értelmezi a kultúrát: egyéni szinten, kollektív és univerzális szinten megnyilvánult jellemzők egymásra épülése határozza meg világunkat. (Hofstede, 1991)

A szervezetek működését is ugyanígy meghatározza a benne dolgozók személyisége, jellemzően azzal, hogy „A kultúra egy mód, ahogyan az emberek egy adott csoportja a problémákat megoldja.” (Schein, 1985)

Az emberi viszonyokra, a természetre, környezetre, és az időre vonatkozó alapfeltevések (Borgulya/Barakonyi 2004) a szervezeti kultúrák magatartását, működését is befolyásolják.

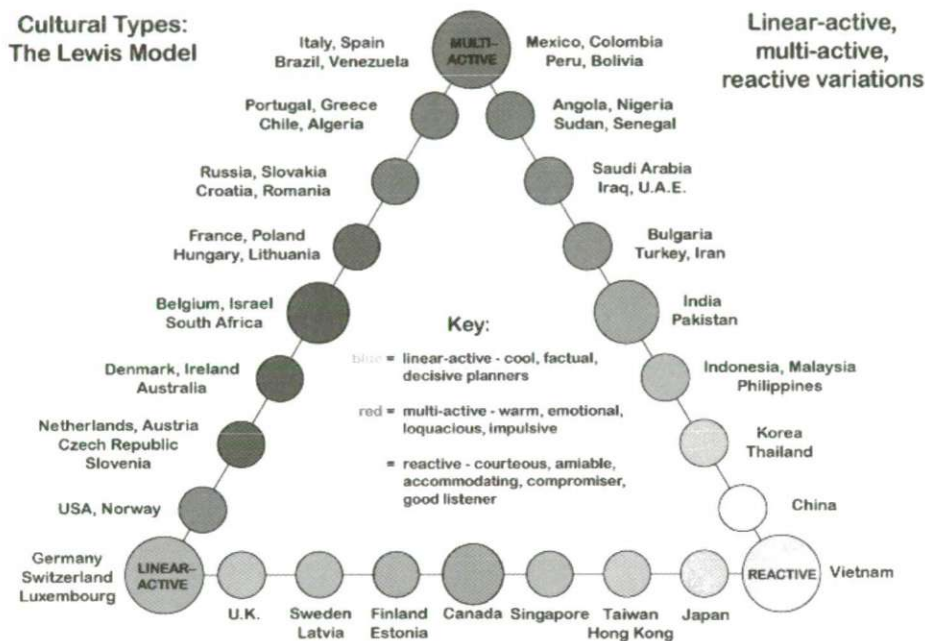
Richard Lewis 1990-ben publikált kutatásai eredményeként felvázolt, három alappillérre osztott kultúra-modellje nagyon szemléletesen mutatja meg a különböző nemzetek attitűdbeli eltéréseit, majd pontosan meghatározhatóan elhelyezi háromszög-modelljében az adott országokat az üzleti életben tanúsított általános viselkedéseik alapján.

Az alábbi ábrán fellelhetjük a keleti- és nyugati nagyhatalmakat, a latin és skandináv országokat egyaránt.

Szemléletes képet kaphatunk a nemzeti kultúrák gazdasági egységeiben megnyilvánuló viselkedésmintáiról, mint például egy ártárgyalás, árubemutató folyamán megfigyelhető viselkedési mintákról:

A tárgyalás idejének felét az angolok például udvariasan, figyelmes hallgatással töltik, majd vitára készen, összefüggéseket feltárva folytatják. A humort elengedhetetlen eszközként vetik be a visszajelzés adása során, de elváráskeppen a prezentáció elemeként is igénylik. A bemutatót részletek tisztázása érdekében nem szakítják meg.

1.ábra: Lewis kultúrák közötti kommunikáció modellje The Lewis Cross Cultural Communication Model



Forrás: Lewis, R.D.(2000. p 17.)

A németek képesek egy óránál is hosszabb időt tölteni a koncentrált figyelem állapotában, ha a bemutató a hagyományosnak nevezhető „bevezetés”, „tárgyalás – részletezés”, „összefoglalás” hármasságot szerkezetében hordozza.

Elvárják, igénylik az információt a cég és a termék megbízhatóságáról, pontos technikai jellemzőkről, összefüggésekről. Így a teljes tárgyalás harmadát töltik az információk és technikai részletek begyűjtésével, ezt követően az árakról, majd a csomagolás, szállítás vagy bármilyen járulékos kérdés részleteiről, felmerülhet, bonyolulttá váló helyzetekről kívánnak egyeztetni sok diagram, nyomtatvány lapozgatása közepette, a humor mellőzésével.

A japánok esetén elsősorú az ár, majd a céghez való viszonyuk és a harmónia következik. A japánok igénylik az udvariasságot, a saját cégük respektálását. Kedvelik a csendes, visszafogott előadást, az előadó személyének jól öltözöttségét, a formalitásokat és a diagramokat.

Mi magyarok a karizmatikus előadást, a humort és a rövid előadásokat kedveljük, ahol az idő 5-8%-ban magunk is beszélni kívánunk. A téma érdektelensége esetén udvariatlanná válhatunk (beszélgetésbe bonyolódva a mellettünk ülővel), és a hivatalos információkra (jogsabályi hivatkozás, adózás rendjének ismertetése vagy kérdés ezzel kapcsolatosan) bizalmatlanul, gyanakvással reagálunk.

Lewis modellje az alábbi területeket vizsgálva összegezte következtetéseit:

- a tér és idő kezelése: személyközi távolság, a beszéd szerepe és a szemkontaktus
- kommunikációs stílus, használt nyelvel és nyelvi fordulatok
- igazságkezelés: abszolút mérték vagy helyzetfüggő, alakítható szempont
- értékek, attitűdök és világnézetek.

Ez alapján három alapkategóriát határozott meg, melyek jellemzőit az 1. táblázatban összefoglalva láthatjuk (lásd 1. sz. melléklet).

A nemzeti kultúrákra jellemző és az egyének életében megnyilvánuló viselkedésminták ugyanígy tetten érhetőek nemcsak egy-egy ország egy-egy vállalatának vezetésre gyakorolt hatásvizsgálatakor, hanem a külföldi tulajdonosok külföldi leányvállalatok alakulásának időszakában a más és más nemzetből származó vezetők, dolgozók, vagy különböző nemzetekhez tartozó egységek találkozásakor, a multinacionális vállalatok multikulturális közegeiben is.

Már az 1960-70-es években folytak kutatások az interkulturális hatásvizsgálatok területén, melyek egyik ága azt hangsúlyozta, hogy a menedzsment-princípiumok univerzálisak, önmagukban mindenhol érvényes normák, és függetlenek működnek a kulturális hatásoktól, míg a másik irányzat kutatói szerint a kulturális befolyásoltság igen erős a jellemző közegben. (Keller, 1982., Bosch, 1996.; Kovács Z. 2006.)

Magam a „cross-cultural” irányzat képviselőivel egyetértve szemléletes esettanulmányokon tudom bemutatni a különböző nemzeti kultúrák viselkedési jellemzőit a magyar szervezeti életben megnyilvánuló helyzet leírásával.

A nemzeti kultúrák gazdasági egységekben megnyilvánuló hatásai után mikro szinten folytak tovább a vizsgálatok, egy-egy szervezet, vállalat kultúrájának vizsgálata, a hatások, befolyásoló tényezők feltárása vált az elemzések, és ezzel a gazdasági sikeresség egyik lépcsőjévé.

2. Személyes tapasztalatok, megfigyelések

A multinacionális vállalatoknál, ahol két-, vagy több nemzet képviselői dolgoznak együtt, jellemzően, mint vezetők és beosztottak, erősen tetten érhető, hogyan mutatkozik meg a különböző viselkedés a különböző kultúrákban.

A munkával való elégedettség és elégedetlenség szintén nagyon hálás területe a kutatásoknak, hiszen az ember természetéből fogva szívesen ad visszajelzést, vagy szívesen veszi, ha kérdezik, meghallgatják, foglalkoznak vele.

Vannak olyan nemzetek, akiknél a „napi rutin” részét képezi a folyamatos reflexió, másoknál csak a megfelelő fórumon vagy helyzetben engedhető meg a visszajelzés.

Az elmúlt években munkám során több olyan vállalat életébe tekinthettem be, amelynek tulajdonosai és menedzsmentje részben vagy teljesen külföldiek voltak. Az így szerzett tapasztalatom és a kutatásaimhoz szükséges felméréseim alapján a következő véleményyt fogalmaztam meg:

A magyarok, bár szeretnek dohogni, panaszkodni, inkább csak a legszélsőségebb esetekben, illetve már meglévő, biztos továbblépési esély esetén „borítják ki a bilit”.

A latin kultúrkörbe tartozó egyének szívesen, emelt hangon, és esetlegesen az éppen aktuális helyzet súlyát - magyar szemmel nézve eltúlozva – is képesek visszajelzést adni, indulataikat kimutatva, hangjukat megemelve, erősen gesztikulálva. Kívülről nézve egy véleménycsere olykor ordibálásig fajuló veszekedésnek tűnik, melynek gyors, hirtelen lezárásával a korábban még erősen felindult, egymás iránt látszólag mérhetetlen dühöt, indulatot mutató résztvevők mosolyogva bandukolnak, hogy együtt töltsék el a kávészünetet.

Képzeljük el azt a helyzetet, amikor egy termelő üzemben a soron dolgozó, sokéves tapasztalattal rendelkező kollega odamegy a közvetlen vezetőjéhez, és jelzi, hogy szeretne elmenni a cégtől. Ilyen esetben a főnök megkérdezi ugyan, hogy volt-e valami különös ok, de leginkább azt feltételezi, hogy anyagi megfontolások, előrelépési lehetőség áll az ügy háttérében. És az esetek 80-87 %-ában valóban erről van szó. A vezető és a beosztottja megegyeznek, hogy a felmondási idő letöltése után, vagy mindkét fél számára megfelelő időpontban a dolgozó elhagyja a céget, „elindul szerencsét próbálni”. Ez a helyzet egy magyar munkások és olasz vezetők által működő cégnél nem sokkal a gyár alapítását követően a következőképpen zajlott: A munkavállaló bejelentette, hogy szeretné elhagyni a céget. A munkahelyi vezető ezt jelezte az ő olasz felettese felé, aki a teljes olasz vezetőséget – a dolgozó személyére tekintettel, de az esetek $\frac{3}{4}$ részében – összehívta, hogy megvitassák, hogyan is járjanak el. A dolgozót kifaggatták, mégis ki bántotta meg? Esetleg a családi féltékenység (szerelmi vagy anyagi) áll-e a háttérében, hogy ilyet mondott? Vagy más főnökkel akar együtt dolgozni, esetleg, ahogyan mindenki a cégnél, fizetésemelést akar kapni szeretne?

A legegyszerűbb megoldásnak az ilyen és hasonló esetekben a fizetésemelést tartották, mert az olasz kultúrkörben egy munkahelyhez csatlakozni kicsit hasonlít ahhoz, mint családot választani. Nem jellemző, hogy valaki csak úgy, egyszerűen egy másik munkahelyért ki akart lépni választott családjából. És nem is szívesen engedték, hanem az eset felderítésével és egyszerű megoldásával – más munkakör, más műszakrend, vagy béremelés – gyorsan meg is oldották az esetet.

Féltékenységi dráma, családi vita, szakmai konfliktus, anyagi gondok megoldása lehetett egy-egy ilyen „csoportos” problémamegoldás.

Míg a magyar munkavállaló megoldása az esetleges fent felsorolt problémákra valóban és elszántan a munkahely „feladása” lett volna. Az is csak akkor, ha van helyette másik kilátásban, vagy ha már olyan szélsőséges a helyzet, hogy a benne lévő nem bírja, vagy nem akarja elviselni tovább.

Ez a vezetői hozzáállás, mely a latin kultúrából érkező, odafigyelő, de a helyzetet túlreagáló magatartásban nyilvánul meg, idővel a magyar kollegák számára ismertté, kiszámíthatóvá, sőt prognosztizálhatóvá vált. Így sok problémára keresetek és „találtak” megoldást általa.

Eljött azonban az idő, amikor az olasz vezetők is megismerték a magyar mentalitást, szokásokat és kommunikációs formákat, így az ő viselkedésük is változott. Béremelés helyett az érintett kollega – ha a vezetők esetleg nem tartották nagyon nélkülözhetetlennek – mégis aláírhatta a munkaviszonya megszüntetéséről szóló iratokat, és esetleg két szék közül a földre került.

De így sem volt minden veszve, mert egy kicsi „büntetés” után, ha szépen kérte, a „család” újra visszafogadta.

3. Összegzés

Természetesen a szélsőséges példákat jegyezzük meg, és könnyebben tudunk belőle általános érvényű szabályszerűségeket megállapítani.

Így van ez ebben a helyzetben is. De Úgy vélem, jó, ha tisztában vagyunk vele, hogy adott vállalati környezet nemzeti kulturális hatásai, a vállalt kultúrája és a vezetőség attitűdje hogyan nyilvánul meg a mindennapokban, hiszen ahogyan a nemzeti „viselkedésmódok” is különbözőek, az egyének viselkedése is változó.

Lehet, hogy könnyen és szívesen tudunk igazodni egy lendületes, érelemtől telt spanyol csapathoz, vagy éppen a hűvös, de egyenes svéd vagy merevebb német modell kedvez a személyiségünknek, de a korrektséget mindegyik mögött érezni és értékelni kell, ellenkező esetben a saját kultúránkról alakítunk rossz vagy torz képet.

Vezetőként úgy gondolom, meg kell ismerni, meg kell tapasztalni, vagy csak élvezettel hallgatni az ott dolgozók élménybeszámolóit, és elképzelni: „Mit tennék én ebben a helyzetben?”

1. sz. melléklet

1.táblázat: Fő jellemzők a három kategóriában
Table 1.: Chief characteristics of the three categories

Lineárisan ható	Multiaktív	Reaktív/Visszaható
Az idő felében beszél	Az idő nagy részében beszél	Az idő nagy részében hallgat
Egyszerre egy dolgot csinál	Több dolgot csinál egyszerre	Reagál a partner cselekedetére
Csak lépésről lépésre tervez	Csak nagyvonalakban tervez	Az általános elveket szemléli
Udvarias, de egyenes	Emocionális/érzelmes	Udvarias, közvetett
Részben takarja az érzéseket	Megmutatja az érzéseit	Titkolja érzéseit
Logikával száll szembe /Logikusán száll szembe	Érzelmi alapon száll szembe	Sohasem konfrontálódik/ száll szembe
Nem szereti elveszíteni a fejét	Jó kifogásai vannak	Nem veszítheti el a fejét
Ritkán szakít félbe	Gyakran félbeszakít	Nem szakít félbe
Munka-orientált	Ember-orientált	Nagyon ember-orientált
Ragaszkodik a tényekhez	Érzelmek a tények felett	Az állítások ígéretei
Az igazság a diplomatikusság előtt	Rugalmas igazság	Diplomatikusság az igazság előtt

Ellenőrzi a környezetet	Manipulálja a környezetét	Harmóniában él a környezettel
Értékeli és követi a szabályokat	Gyakran figyelmen kívül hagyja a szabályokat	Rugalmasan értelmezi a szabályokat
Az eredmények által ér el státusz	A kapcsolatok és a karizma által ér el státuszt	Az elsőszülöttségi jog és az oktatás/nevelés által ér el státuszt
Beszéd az információért	Beszéd a véleményekért	Beszéde a harmóniát segíti
Meghatározott időt dolgozik	Szereti a rugalmas munkaidőt	A munka, szabadidő és az élet egybefonódnak
Értékeli a magánéletet	Társas, kíváncsi személyiség	Tiszteletteljes, szeret osztozni
Adat-orientált	Párbeszéd-orientált	Szereti a hálózatot
Közepes sebességgel beszél	Gyorsan beszél	Lassan beszél
Röviden átgondolja, aztán beszél	A beszéd vezérli a gondolatot (hangosan gondolkodik)	Elmélkedik/gondolkodik, aztán röviden beszél
Befejezi a cselekvési láncokat	Befejezi az emberi tranzakciókat	Harmonikus azáltal, hogy a dolgokat a megfelelő időben végzi
Eredmény-orientált	Kapcsolat-orientált	Harmónia-orientált
Ragaszkodik a napirendhez	Oda-vissza száguld/bolyong	Gyakran kér "ismétlést"
Kompromisszumot köt az egyezség érdekében	Próbálja megnyelni az érvelést	Kompromisszumot köt a jövőbeni kapcsolatokért
Ritkán kölcsönöz és ad	Könnyen kölcsönöz és ad	Ritkán kölcsönöz, szertartásosan ad
Minimálisra csökkenti a hatalmi távolságot	Maximálisra növeli a hatalmi távolságot	Meghatározza/rögzíti a hatalmi távolságot
Tiszteletben tartja a hivatalosságot	Keresi az előnyöket, pengeti a húrokat/mozgatja a szálakat	Használja a kapcsolatokat
Elválasztja a társadalmi és a szakmai életet	Keveri a társadalmi és a szakmai életet	Összeköti a szakmai és a társadalmi életet
A termékek, tények és számok alapján foglalkozik valamivel	Az ügyfél iránt érzett szimpátia alapján foglalkozik valamivel	A harmónia és az elfogadottság alapján foglalkozik valamivel
Fontos az írott szó	Beszéd a szóért, fontos a verbális kifejezés	Fontos a szemtől-szembe érintkezés
A szerződések köteleznek	A szerződések ideális dokumentumok egy ideális világban	A szerződések szándéknyilatkozatok és újra egyeztethetők
Gyors válaszok az írott kommunikáció során	A levelekre adott válaszok lassúak, mivel a szóbeli üzeneteket részesíti előnyben	A levelekre adott válaszok lassúak mivel szükség van többoldalú tisztázásokra
A rövid távú nyereség kíváncsatos	Fontos a szervezet pozíciójának növelése	Fontos a hosszú távú nyereség és a nagyobb piaci részesedés
Visszafogott testbeszéd	Korlátlan testbeszéd	Finom testbeszéd
Szereti a rövid szüneteket a beszéd fordulónál	Elfogadottak az átfedések a beszédben	Szereti a hosszú szüneteket a beszéd fordulónál
A racionalizmus és a tudomány uralja inkább a gondolkodást, mint a vallás	A vallás erős befolyással bír	Az etika és a filozófiák (pl. Konfucianizmus) uralják a gondolkodást

Forrás: Lewis, R.D. (2000. p 5.)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BAKACSI Gy(2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest pp.
- BAKACSI – BOKOR – CSÁSZÁR – GELEI – KOVÁTS – TAKÁCS (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest pp. 239
- BAKACSI/TAKÁCS: Honnan – hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek Magyarországn. Vezetéstudomány XXIX.évfolyam 2. szám 1998
- BORGULYA I/BARAKONYI K.: Vállalati kultúra, Stratégiaalkotás III. Nemzeti Tankönyvkiadó, 2004.
- BORGULYA I. : Kultúra és kommunikáció nemzetközi környezetben: Poór J-Farkas :Nemzetközi menedzsment KJK Kerszöv, Budapest 2001.
- CARLTON, D-PERLOFF, J.M.(2003): Modern piacelmélet, Panem Kiadó, Budapest pp: 40-87.
- CSEPELI Gy. (2001): A szervezkedő ember, Osiris Kiadó, Budapest pp. 226-287.
- DE BONO, E. (2007): A Hat Gondolkodó Kalap ® A párhuzamos gondolkodás szakaszai, Manager Könyvkiadó, Budapest
- DOBÁK M (2006): Szervezeti formák és vezetés, Akadémiai Kiadó, Budapest
- HOFSTETE G.: Cultures and Organisations(revised edition) NewYorkMcGrow Hill 1997.
- HOFSTETE G.: Cultures and Organisations: Software of the mind, McGrow Hill London 1991.
- JÁVOR I. – Rozgonyi T. (2005) Hatalom, Konfliktus, Kultúra, KJK Kerszöv, Budapest
- KELLER, E.: Menegement in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und metodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Haupt 1982.
- KLEIN S. (1988): Munkapszichológia, SHL Könyvek, Budapest
- KLEIN S. (2004): Vezetés- és szervezetszichológia. Edge 2000 Kft, Budapest
- KOLOS Tamás: A terhes babapiskóta. A rendszerváltás társadalomszerkezete. Budapest, Osiris Könyvkiadó, 2000.
- KOVÁCS Zoltán: A nemzeti kultúra hatása a versenyképességre, Tudás és vrsenyképesség pannon szemmel, Pannon Gazdaságtudományi Konferencia tanulmánykötet I-II. kötet Veszprém 2006.
- LEWIS, R.D.: Cross Culture The Lewis Model (revised edition) Richard Lewis Communications 2000.
- LOSEY M. – Meisinger, S.- Ulrich, D. (2006): A HR jövője Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái, HVG Press Kft, Budapest
- SCHEIN, E.H.: OrganizationalCulture and Leadership,Jossey-Bass Publ. San Francisco
- TRACY, B. (1993): Maximális teljesítmény, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- VÁNTUS András – PAKURÁR Miklós – OLÁH Judit (2012): A foglalkoztatottság helyzete és kitörési pontjai a Karcagi munkaerőpiac területén
- V. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl. Kaposvári Egyetem 2011. október 28. Kaposvár
- WHEATLEY, M.J. (2001): Vezetés és a modern természettudomány, SHL Hungary Kiadó, Budapest

MUNKAVÉDELMI FELADATOK MEGÍTÉLÉSE FOGYATÉKOS, ILLETVE MEGVÁLTOZOTT MUNKAKÉPESSÉGŰ SZEMÉLYEK FOGLALKOZTATÁSÁBAN

*THE JUDGEMENT OF LABOR PROTECTION TASKS IN THE
EMPLOYMENT OF THE DISABLED AND CHANGED CAPACITY
PEOPLE*

DAJNOKI KRISZTINA adjunktus

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és
Szervezéstudományi Intézet Emberi Erőforrás Menedzsment Tanszék

ABSTRACT

The research so called "Equality Human Research Management" aims to reveal the tasks, nature, processes and methods of employing and managing handicapped and changed capability employees. The labor protection of the disabled and changed capacity people appears to be a central task in the field of activity of human resource management. When we find an adequate job for the employee, than job related, labor protection regulations applied for the healthy ones will be the standards. Based on the result of questionnaire survey, of the labor protection tasks the supply of protective equipments and special labor protection tools are outstandingly emphasized. All the tasks examined indicated high means, which suggest that organizations examined try to realize all the modifications which are necessary for the employment of the handicapped and changed capacity people. Based on the results the increase of the role of labor protection education may be suggested, since the awareness of adequate information may prevent numerous job accidents.

1. Bevezetés

Az „EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment” kutatási program célja, hogy feltárja a fogyatékos személyek foglalkoztatásának és menedzselésének feladatait, sajátosságait, eljárásait, módszereit. A kutatás végső célja, hogy rávilágítson a humán erőforrás menedzsment területén azokra a tényezőkre, melyek fejlesztése, változtatása révén a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása nagymértékben elősegíthető, hiszen a munkavállalás

szempontjából nem az a fontos, hogy kinek milyen fogyatékosága van, hanem az, hogy milyen munkát szeretne és milyen munkát képes elvégezni.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók munkavédelme központi feladatként jelenik meg a humán erőforrás gazdálkodás tevékenységterületében. Sokan azt gondolnák, hogy az adott munkavállalói csoportnál ez nagyon speciális, különleges feladatot és ismeretet vár el a HR szakemberektől, ugyanakkor, amennyiben megfelelő munkakört találtunk a munkavállalónak, úgy az adott munkakörhöz kapcsolódó – ép emberek esetében is alkalmazott – munkavédelmi előírások a mérvadóak, amelyek sok esetben csak odafigyelést jelentenek és nem feltétlenül plusz feladatot.

2. A munkavédelem szerepe, jelentősége

A biztonság és az ahhoz való igény, a társadalmi kultúra és struktúra minden szintjét és egységeit áthatja, kezdve az egyéntől a különféle szervezeteken át a nemzeti és nemzetközi struktúrákig, vagyis a helyitől a globális szintéig (Terjék – Dienesné, 2011). A minőségbiztosítás, a munkahelyi egészségvédelem és munkahelyi biztonság, azaz a „klasszikus munkavédelem” kérdéskörei mind inkább a figyelem középpontjába kerülnek, figyelmet élveznek (Hajós és mtsai, 2008). A szervezet üzleti sikeréhez minőségi munkavégzés szükséges (Bácsné, 2010), amelynek elengedhetetlen feltétele a munkavédelmi feladatok betartása. A munkavédelem jelentőségét igazolják Vántus (2008) kutatási eredményei is, miszerint a fizikai és szellemi dolgozók elégedettségét olyan tényezők is befolyásolják, mint a baleset-elhárítás gyakorlata, valamint a munkavégzéssel kapcsolatos, a baleset-megelőzési célú feltételek. A munkavédelmi követelmények Juhász (2008) alapján a munkavégzők teljesítményét is befolyásolhatják. A munkavédelem, illetve a munkavédelmi kockázat csökkentését Gulyás és Majó (2008) is hangsúlyozza.

A munkavédelem célja a munkát végző ember megóvása a munkavégzés során fellépő, életét, testi, szellemi épségét, munkavégző képességét veszélyeztető körülményekkel, ártalmakkal szemben (Pálinkás, 1999). A munkavédelem a szervezett munkavégzésére vonatkozó biztonsági és egészségügyi követelmények, továbbá a törvény céljának megvalósítására szolgáló törvénykezési, szervezési, intézményi előírások rendszere, valamint mindezek végrehajtása. A munkavédelem a következő területeket öleli fel (II):

- egészséges munkahelyek kialakítása, a megfelelő műszaki és higiéniai követelmények biztosítása,
- munkaeszközök,
- veszélyes anyagok,
- munkaszervezés és munkaidő,
- kiemelt csoportok védelme,
- munkavédelmi szervezet.

Az ezeken a területeken végrehajtott intézkedések jelentős mértékben hozzájárulhatnak a munkahelyi egészség és biztonság kialakításához, illetve fenntartásához. A gyakorlatban a munkabiztonság alatt főként az olyan műszaki fejlesztéseket értjük, amelyek előremutató módon képesek megelőzni a munkabaleseteket, míg a munkaegészségügy az alkalmazottakat fenyegető ártalmak ismertetését jelenti, a foglalkozásból adódó, illetve azzal összefüggő betegségek megelőzése érdekében.

A fogyatékos személyek foglalkoztatásával kapcsolatban gyakran hivatkozunk az egyenlő bánásmód uniós és hazai követelményére. Az egyenlő munkahelyi bánásmód magában foglalja az egyenlőséget a munkaegészségügy és munkabiztonság területén is. A munkaegészségügyre és -biztonságra való hivatkozás nem lehet kifogás a fogyatékos emberek foglalkoztatásának megtagadására vagy további alkalmazásuk megszüntetésére. Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az a munkahely, mely hozzáférhető és biztonságos a fogyatékos személyek számára, az az alkalmazottak, az ügyfelek és minden más személy számára is biztonságosabb és hozzáférhetőbb lesz (Dienesné – Szabó, 2007).

Ahol megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztatnak, elkerülhetetlen, hogy a munkahelyet ne alakítsák át – legalább részben – az adott dolgozók igénye szerint, illetve munkavédelme végett. Eleve biztosítani kell, hogy a munkavállalók - pl. kerekesszékekkel - be tudjanak menni a munkahelyükre, és hogy a munkájukat el tudják végezni. (I2) Az Európai Unióhoz való csatlakozással szigorúbb munkavédelmi követelményeknek kell megfelelniük a munkahelyeknek. A munkahelyek munkavédelmi követelményeit meghatározó rendelet a Munkavédelmi törvényhez képest részletezi az alapkövetelményeket. A jogszabály kötelezően előírja, hogy azokon a munkahelyeken, ahol megváltozott munkaképességű munkavállalókat kívánnak foglalkoztatni, az ajtókat, az átjárókat, a szintbeli különbségeket áthidalókat, a lépcsőket, a zuhanyozókat, a mosdókat, a munkahellyel összefüggő berendezéseket a testi adottságoknak megfelelően, illetve megváltozott munkaképességükre figyelemmel kell átalakítani, kialakítani. Rögzíti továbbá, hogy a megváltozott munkaképességű, fogyatékos munkavállalók részére munkahelyükön biztosítani kell az egészséges és biztonságos munkavégzésükhöz szükséges, általuk felismerhető jelzéseket. Például látás-, vagy hallássérült munkavállaló esetén olyan jelzőberendezést kell kialakítani, amelynek a kibocsátott biztonsági és egészségvédelmi jelzéseit az érintett munkavállaló kellő pontossággal tudja érzékelni. (Dienesné, 2007)

Európa országainak jelentős részében mintegy 25-30 évvel ezelőtt már felismerték azt a tényt, hogy a megváltozott munkaképességűek, a fogyatékosokkal élők társadalom által történő eltartása sem az érintett személy, sem a társadalom részére nem jelent kedvező megoldást. E felismerés eredményeképpen kezdtek foglalkozni azokkal a lehetőségekkel, hogyan biztosítható a megváltozott munkaképességűek vagy fogyatékosokkal élők részére a munka világába történő – esetleg korlátozott mértékű – beilleszkedés, anélkül, hogy munkájuk során az egészségi kockázatuk meghaladná az átlagos képességű munkavállalókét, továbbá milyen

feltételek biztosítása szükséges ahhoz, hogy megváltozott munkaképességű, vagy fogyatékos személy adottságaik mellett munkájuk gazdasági eredményt is hozzon. Természetesen a foglalkoztatás lehetőségének biztosítása nem elegendő (1998. évi XXVI. és a 2003. évi CXXV. törvény). A munkakörnyezetüket olyan módon szükséges kialakítani, hogy megváltozott/fogyatékos adottságaik mellett legyenek képesek értelmes, értéket előállító munka végzésére. A fogyatékos személyek társadalomban történő esélyegyenlősítése szempontjából az egyik életfontosságú jog az akadálymentes, felismerhető és biztonságos, épített környezethez fűződik. Ezt az állami és munkáltatói kötelezettséget már az Európai Gazdasági Közösség megalakulásakor jogszabályba foglalták. Az Európai Unióhoz történő csatlakozás jogharmonizációs folyamatának kezdeti szakaszában e követelmény beépült az Munkavédelmi törvénybe. Ebből következően a magyar munkáltatóra is vonatkoznak azok a kötelezettségek, amelyek a megváltozott munkaképességű vagy fogyatékos személyek foglalkoztatása esetén az emberi test megváltozott tulajdonságainak megfelelő munkakörnyezet kialakítására érvényesek. A munkáltatónak biztosítani kell, hogy a munkavégzés környezete illeszkedjen az adott munkavállaló megváltozott testi tulajdonságaihoz (Dienesné, 2007). A sérülékeny csoportba tartozó munkavállalókat a külön jogszabályban foglaltak szerint óvni kell az őket különösen érintő egészségkárosító kockázatoktól. A sérülékeny csoportba tartozó munkavállalók foglalkoztatására vonatkozóan a 33/1998. (VI.24.) NM rendelet fogalmazza meg a munkáltató kötelezettségeit, pontosítva azokat a terheléseket, amelyek fennállása esetén a sérülékeny csoportba tartozó munkavállalókat foglalkoztatni nem, vagy csak korlátozásokkal szabad.

Ha a munkáltató fogyatékossgal élő vagy megváltozott munkaképességű dolgozókat is alkalmaz, célszerű valamilyen formában őket is bevonni a munkavédelmi érdekképviselőbe. (Dienesné – Szabó, 2007) Számos olyan kockázatra, veszélyhelyzetre és megoldási módra hívhatják fel a munkáltató figyelmét, melyek megkönnyíthetik a baleset-elhárítást, megelőzhetik a foglalkozási megbetegedések kialakulását.

3. A kutatás anyaga és módszere

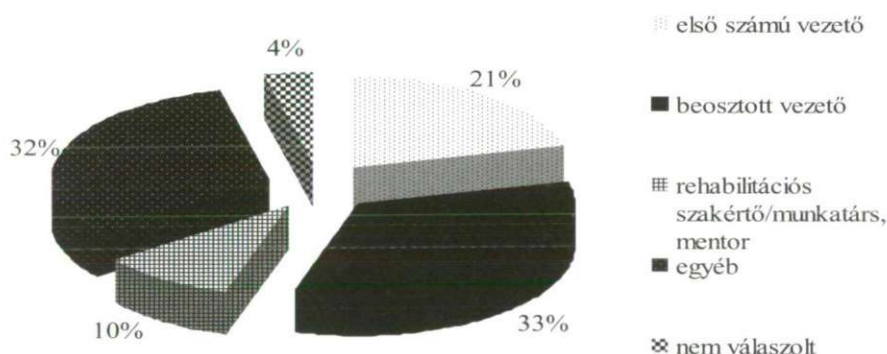
Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke (jelenleg Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet) által 1994-ben kidolgozott „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretében végeztem. Kutatási területem az „emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok” területéhez tartozó „esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM)” résztema. Az „EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (4EM)” kutatást 2006-ban a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kara ezen belül az akkori néven Vezetési és Munkatudományi Tanszék indította el a Fogyatékosok Esélye Közalapítvány (jelenleg Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány - FSZK) támogatásával elnyert pályázat kapcsán, melynek projekt

koordinátora voltam. A 4EM vizsgálatok a projekt zárása után is folytatódtak. Az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment gyakorlatának részletes vizsgálatahoz a kérdőív mellett a mélyinterjú és az esettanulmány módszerét alkalmaztam.

A cikkben szereplő eredmények 458 kérdőív adatait mutatják, ami 117 szervezet különböző szintű vezetőinek, humánpolitikai, illetve rehabilitációs szakembereinek értékelése. A kérdőívet 48 különböző településen működő szervezet szakemberei töltötték ki. A mintában szereplő legtöbb, azaz 218 db kérdőívet Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei szervezetek vezetői, alkalmazottai töltöttek ki. A válaszadók közel egyharmada (170 fő) Hajdú-Bihar megyében dolgozik, míg a harmadik legtöbb adatot a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében működő szervezetek vezetői adták.

A válaszadók beosztás szerinti megoszlását az 1. ábra mutatja. A mintában a legnagyobb arányban beosztott vezetők szerepelnek (153 fő), függetlenül attól, hogy milyen szinten dolgozik az adott válaszadó. Ide sorolhatóak a műszakvezetők, osztályvezetők, valamint a csoportvezetők, projektvezetők, stb.

1. ábra: A válaszadók beosztás szerinti megoszlása
Figure 1. The division of respondents by positions



Forrás: Saját vizsgálatok, n=458

A második legnagyobb arányt az egyéb kategória képviseli. Ide az a 145 válaszadó sorolható, akik kapcsolatban vannak megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos munkavállalókkal, de nem konkrét vezetői beosztásban dolgoznak (pl. asszisztensek, ügyintézők, közvetlen munkatársak). A vizsgált minta 21%-át első számú vezetők alkotják (ügyvezető, telephelyvezető, elnök), majd ezt követi 46 fővel a rehabilitációs szakértők, mentorok, személyi, illetve szociális segítők csoportja.

A válaszadók nemek szerinti megoszlását tekintve elmondható, hogy közel kétharmada nő (298 fő), míg 34%-uk férfi. Ez részben annak köszönhető, hogy a vizsgált szervezetekben a válaszadók között a humánpolitikai, illetve rehabilitációs szakemberek leggyakrabban hölgyek voltak, illetve több középszintű vezető is a hölgyek köréből került ki.

A vizsgálatok kiterjedtek a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókkal kapcsolatos tapasztalatokra is. A válaszadók több mint egyharmada, azaz 157 fő 1-5 éves, 28%-a 6-10 év közötti tapasztalattal rendelkezik és mindössze 41 fő jelölte meg, hogy kevesebb, mint 1 éve van kapcsolata megváltozott munkaképességű személlyel. Ennek két oka volt. Az egyik, hogy nemrég került a válaszadó a szervezethez, a másik, hogy csak a rehabilitációs hozzájárulás összegének változása miatt kezdett el a szervezet megváltozott munkaképességű személyeket alkalmazni, így még csak néhány hónapos tapasztalattal rendelkeznek a foglalkoztatás terén. Ugyanakkor az eredmények alapján a válaszadók egyötöde már több mint 10 éve kapcsolatban van fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalóval.

4. Munkavédelmi feladatok megítélése

A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása során fontos szerepet tölt be a munkavédelem, mely a baleset megelőzés legfőbb módja. Az összesítő eredmények alapján megállapítható, hogy a minősítések homogének, valamennyi átlagérték 3,8 és 4,2 között mozog (2. ábra). Ez azt jelentheti, hogy a vizsgált szervezetek valamennyi felsorolt munkavédelmi feladatot alkalmaznak, illetve fontosnak tartanak a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók biztonsága érdekében.

2. ábra: Munkavédelmi feladatok értékelése a fogyatékos személyek foglalkoztatásában

Figure 1. The evaluation of labor protection tasks in the employment of the handicapped



Forrás: Saját vizsgálatok, n=458

A válaszadók szerint a legjelentősebb és a leggyakoribb munkavédelmi feladat a fogyatékos munkaerő foglalkoztatása során a védőeszközök és a speciális munkaeszközök biztosítása. A harmadik legmagasabb átlagminősítést egyrészt a munkakörök átalakítása, egyszerűsítése kapta, ami szintén fontos teendő, amit természetesen már a fogyatékos alkalmazottak felvételekor meg kell valósítani, ugyanakkor azonos átlagértéket mutat a munkabiztonsági információ hozzáférhető formában való nyújtása is.

A lehetséges válaszok közül a munkahely átalakítása és az oktatás mutatja a legalacsonyabb átlagértéket a vizsgált szervezetek munkavédelmi feladatai között, ugyanakkor a minősítések átlagértéke alapján egyértelműen kiemelkedő értéket képviselnek. Ennek ellenére a munkavédelmi oktatás szerepét célszerű lenne növelni, mivel megfelelő informáltság mellett a munkahelyi baleset megelőzés is fokozható lenne. A munkavédelmi oktatás jelentőségét a beillesztés során Móré (2011) is hangsúlyozza. A munkahely átalakítás, mint feladat pedig azért kaphatott alacsonyabb értéket, mert a vizsgált szervezeteknél a munkahelyek átalakítása már megtörtént, vagyis akadálymentesítettek, így ezt a tényezőt a többihez képest, már kevésbé tartják problémának.

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalókkal eltöltött kapcsolati idő alapján végzett értékelés jelentős eltéréseket mutat (3. ábra). A legtapasztaltabb válaszadók, akik már több mint 20 éve kapcsolatban állnak az érintett munkavállalói csoporttal a legfontosabb munkavédelmi feladatnak a munkahely-, valamint a munkakörök átalakítását, egyszerűsítését értékelték. Az átalakítással és egyszerűsítéssel nagymértékben fokozható a szervezeti hatékonyság, mivel a fogyatékos személyek is képesek a legtöbb munkafolyamat ellátására, csupán a körülmények módosítására van szükség zavartalan munkavégzésük érdekében.

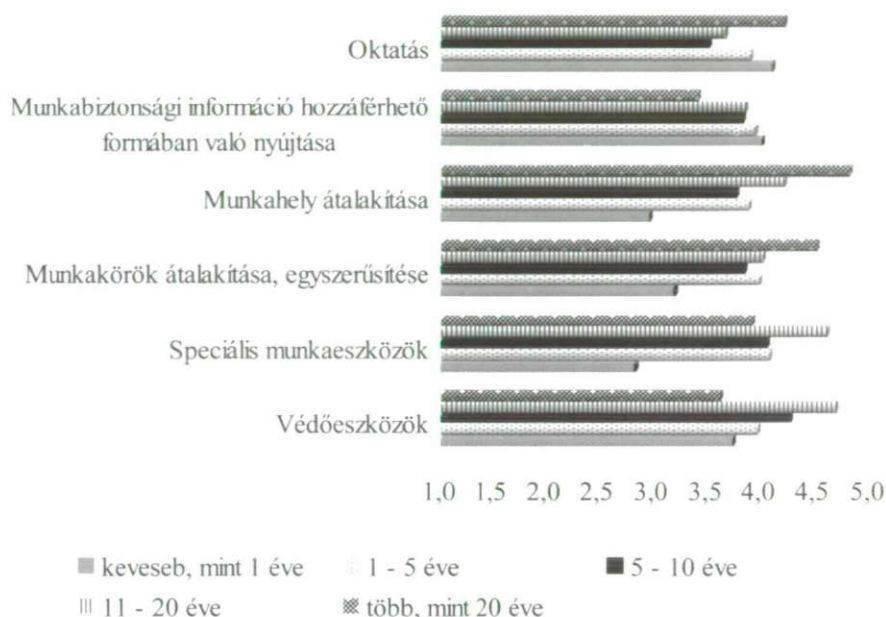
A 11-20 éves tapasztalattal rendelkező válaszadók a védő-, illetve speciális munkaeszközök biztosítását ítélték a legfontosabbnak, melynek a fogyatékos személyek foglalkoztatásában különösen a mozgás- és látássérültek szempontjából kiemelkedő szerepe van, hiszen esetükben maga a helyváltoztatás is nehézségekbe ütközhet.

A 6-10 éves, illetve 1-5 éves kapcsolattal rendelkező válaszadók minősítései viszonylag homogének. Az előbbieknél a védőeszközök, utóbbiaknál a speciális munkaeszközök szerepe kapta a legmagasabb átlagértéket.

Azok a válaszadók, akik kevesebb, mint egy éve kerültek kapcsolatba fogyatékos munkavállalókkal az oktatás és a munkabiztonsági információ hozzáférhető formában való nyújtását értékelték a legmagasabbra, ami valószínűleg tapasztalatlanságuknak tudható be, így természetes, hogy a munkavédelem során e két tényező szerepét találták a legfontosabbnak.

A munkavédelmi feladatok magas átlagpontjai arra utalnak, hogy a vizsgált szervezetek igyekeznek minden, a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatásához szükséges módosítást véghezvinni. A munkavédelmi feladatok megítélését Oláh és mtsai (2010) szerint a munkaügyi ellenőrzésről szóló törvény, a munkaügyi bírság mértéke, a munkaügyi hatóságok és társszerveik szűrő ellenőrző munkája is befolyásolja.

3. ábra: Munkavédelmi feladatok megítélése kapcsolati idő alapján
Figure 3. The evaluation of labor protection tasks by contact time



Forrás: Saját vizsgálatok, n=458

A fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók munkavédelmének alapját részben a megfelelő munkakör jelenti, ahol a munkakörhöz kapcsolódó, ép emberek esetében alkalmazott munkavédelmi előírások a mérvadóak. Ugyanakkor a munkahelyre vonatkozóan is tehetők fontosabb előírások, javaslatok az érintett munkavállalói csoport sajátosságait figyelembe véve:

- (előzetesen) meg kell vizsgálni, hogy mely munkahelyek, munkák, munkafolyamatok felelnek meg a megváltozott munkaképességű dolgozók számára
- fel kell mérni az adott megváltozott munkaképességű alkalmazott egyéni képességeit, lehetőségeit, korlátait
- szükség esetén fel kell becsülni az ilyen helyek fogyatékos munkavállalókra gyakorolt (megnövekedett) kockázatát
- a megváltozott munkaképességű, fogyatékos munkavállaló adottságait figyelembe kell venni a munkahelyek kialakításánál
- az ajtókat, átjárókat, szintbeli különbségeket, áthidalókat, lépcsőket, zuhanyzókat, mosdókat, WC-ket, valamint a munkahellyel összefüggő berendezéseket a testi adottságok figyelembe vételével kell ki- illetve átalakítani (akadálymentesítés 1.)
- ki kell alakítani a kommunikációs akadálymentesítést (akadálymentesítés 2.): biztosítani kell, hogy valamennyi fogyatékos munkavállaló mindazokhoz az

információkhoz a számára megfelelő formában hozzá tudjon jutni, amelyekhez ép társai is hozzájuthatnak

- biztosítani kell azokat az eszközöket és szükség esetén személyeket, amik/akik a fogyatékos és a nem fogyatékos személyek közötti kommunikációt segítik
- biztosítani kell a fogyatékos munkavállaló személyek számára az általuk megismert és felismerhető, a biztonságos munkavégzésükhöz szükséges jelzéseket
- szükség esetén fel kell készíteni a fogyatékos munkavállaló közvetlen főnökét és/vagy munkatársait és/vagy beosztottait a vele történő együttműködés, kommunikáció speciális formáira
- javasolt kikérni a fogyatékos személyek érdekeit védő szervezetek álláspontját, ajánlásait a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazását illetően
- célszerű bevonni a fogyatékos személyt is munkavédelmi érdekképviselőbe
- technológiai változásoknál meg kell vizsgálni, hogy ezek a változások érintik-e, és ha igen, hogyan a fogyatékos munkavállalót.

A mélyinterjú tapasztalatok alapján elmondható, hogy minden munkavállaló számára kötelező a munka-alkalmassági vizsgálat. Az egyik vizsgált szervezetnél például a megváltozott munkaképességűek esetében ez annyiban tér el az egészséges munkavállalókétól, hogy erre két év helyett évente kerítenek sort.

Az egyik vizsgált kft. igazgatója elmondta, hogy gyakorlati tapasztalata alapján az ő szervezetükben a munkavédelem területén semmilyen változást, változtatást nem jelentett az, hogy megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos (siket, siketnéma) személyeket foglalkoztatnak. Természetesen náluk is történtek apróbb balesetek, de ezek függetlenek voltak attól, hogy a munkavállaló ép-e, vagy van valamilyen fogyatékosága. Véleménye szerint a fogyatékos, megváltozott munkaképességű dolgozók esetében a munkavédelem alapja az odafigyelés, észrevétel nélkül.

5. Összefoglalás

A munkavédelmi feladatok, szabályok betartása egyaránt fontos valamennyi szervezetben. A humán erőforrás gazdálkodás funkcióin belül a munkavédelem kiemelt szerepének megítélése leginkább a szervezet tevékenységétől, valamint a munkaköri sajátosságoktól függ. Az eredmények alapján a fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű személyek munkavédelmének alapját a megfelelő munkakörben való alkalmazás jelenti. Amennyiben jól strukturáltak a munkafeladatok, megfelelő a munkavégzés körülménye, eszköze és az elvégzendő feladatok összhangban vannak a munkakört betöltő személy kompetenciával, sajátosságaival (megváltozott munkaképességével, fogyatékoságával), úgy a munkabalesetek is elkerülhetőek. A vizsgált szervezetek többségében a munkavédelem kapcsán inkább elővigyázatosságról, picit több odafigyelésről beszélhetünk. A kérdőíves vizsgálat során valamennyi felsorolt munkavédelmi feladat magas átlagértéket mutat, ami arra enged következtetni, hogy a szervezetek igyekeznek minden, a

fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatásához szükséges módosítást véghezvinni. A feladatok közül kiemelt jelentőségű a védőfelszerelések és a speciális munkavédelmi eszközök biztosítása. Az eredmények alapján a munkavédelmi oktatás szerepének növelése javasolható, mivel a kellő információ birtokában számos munkahelyi baleset megelőzhető.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe tartalmi vezetési feladatokban. A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei II.(2-3(No.3-4)) pp. 126-133.
- Dienesné Kovács Erzsébet (2007): Munkavédelmi kérdések, problémák megváltozott munkaképességű és fogyatékos személyek alkalmazásánál, „Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika” (AVA-3) nemzetközi konferencia DVD kiadványa, Debrecen, 2007
- Dienesné Kovács Erzsébet – Szabó Miklós (2007): Munkavédelem. In: Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. (Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K.) Debreceni Campus Kht., Debrecen, 185-207.p.
- Gulyás László – Majó Zoltán (2008): Egy szegedi nagyvállalat humán erőforrásmenedzsment tevékenységének jellemzői a rendszerváltás után. Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben; 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban” nemzetközi konferencia, Campus Kiadó, Debrecen, 247-254. p. ISBN: 978-963-9822-08-5
- Hajós László – Mikáczó Andrea – Csehné Papp Imola (2008): Minőség tudatos vezetők képzésének alternatívái „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” c. nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, 259-267. p.
- Juhász Csilla (2008): Teljesítménymenedzsment vizsgálatok „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben; 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban” nemzetközi konferencia, Campus Kiadó, Debrecen, 320-325. p. ISBN: 978-963-9822-08-5
- Móré Mariann (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. V. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl, Közép-Európai Közlemények (KEK) 2011/4. szám (IV. évfolyam 4. szám.) No15, Kaposvár
- Oláh Judit – Pakurár Miklós – Cehla Béla (2010): Ukrán állampolgárok foglalkoztatási jellemzői Magyarországon - különös tekintettel az Észak-Alföldi Régióra. Munkaügyi Szemle. 54. évf. IV. 91-97.p.
- Pálincás J.: Munkavédelem. In: Emberi erőforrás menedzsment. (Szerk.: Pálincás J.) LSI Oktatóközpont, Budapest, 1999. 239-246. p.
- Perlaki Géza – Varga István – Takács Lajos – Wágner Károly – Bodor Zoltán – Jávorsky Éva – Lakatos Anna – Vitézné Kerek Gertrúd (2010): Akadálymentes munkahelyek speciális munkavédelme, Mahadi Kft., Budapest, 21-26. p.

Terjék László – Dienesné Kovács Erzsébet (2011): A biztonsági kultúrának, mint a szervezeti tőke egyik elemének a vizsgálata. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat III. évfolyam 1-2. szám (No 5-6.), Szeged, 223. p

Vántus András (2008): A dolgozói megelégedettség vizsgálata és eredményei. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben; 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban” nemzetközi konferencia, Campus Kiadó, Debrecen, 568-573. p. ISBN: 978-963-9822-08-5

I1 <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34380>

I2 <http://munkaugylevek.hu/2002/05-06/rehabilitáltak-a-munkahelyen/>

NEMZETKÖZI KARRIERUTAK ÉS KARRIERMENEDZSMENT A HAZAI VÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN

*INTERNATIONAL CAREER PATHES AND CAREER MANAGEMENT –
IN HUNGARIAN ORGANIZATIONS*

Dr. GYÖKÉR IRÉN egyetemi docens
Dr. FINNA HENRIETTA egyetemi adjunktus

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és
Társadalomtudományi Kar, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék

ABSTRACT

More and more domestic and foreign companies operating in Hungary offer global career opportunities for highly skilled Hungarian employees, since their operation is getting boundaryless. Those people are now less and less satisfied with the parole that “you can try yourselves abroad.” What is to gain or lose in this situation for employers and employees?

The war for talents, for exploitation of their performance potential and the need for their retention forces decision-makers of domestic businesses to consider the needs and motivations of those valuable staff member, who are able and willing to work abroad. Our empirical research - involving mainly young managers – is trying to clarify some aspects of international career issues from both individual and organizational point of view, and aiming to provide a good basis for related decisions. The article presents the key trends and phenomena of practices in managing global carriers, based on results of our research conducted in August 2011. By giving a summary of lessons learned from the study special attention is devoted to the organizational advantages and difficulties.

1. A globális karrierrek jellemzői Magyarországon

A Magyarországon működő vállalatok többsége – főként a hazai tulajdonú, nagyobb méretű, a multinacionális, vagy a külföldi tulajdonban lévő szervezetek – egyre nagyobb mértékben kapcsolódik be a nemzetközi működésbe, ez pedig újfajta kihívások elé állítja a szervezetek emberierőforrás menedzsment gyakorlatát is.

1.1. Karrierutak változása a globalizáció következtében

A globális karrier szempontjából kritikus fontosságú szervezeti környezetet vizsgálva egyértelmű, hogy a szervezeti adottságok (szervezeti hierarchia, struktúra és kultúra, humánstratégia, stb.) döntő szerepet játszanak abban, hogy a dolgozók karrieraspirációi megfelelő teret nyernek-e. A magyar gazdaság sajátosságai (a multinacionális szervezetek egyre dominánsabb jelenléte, az iparról a szolgáltatások területére való folyamatos átállás, a szervezetek laposodása) egyre több és motíválódóbb lehetőséget kínálnak a magyar munkavállalók számára, a globális karrierek építésére. Általánosságban a 90-es évekre tehető a karrier kétoldalú közelítésének integrálása, azaz az egyéni igények és a szervezeti célok közötti egyensúly megteremtése, ami az utóbbi tíz évben már Magyarországon aktuális követelménnyé vált. Főként a multinacionális vállalatok által behozott jó példák nyomán a hazai vállalatok körében is általános gyakorlattá vált, azonban egyes területeken (pl. a KKV szektor szereplőinél, a magyar tulajdonban lévő vállalatoknál, vagy az állami szférában) még nem terjedt el a nemzetközi karrierek kiépítésének lehetősége.

A sikeres munkahelyi életpálya javuló munkafeltételeket, nagyobb felelősséget kívánó munkakört, magasabb státust jelentő, összetettebb-értékesebb feladatokat és/vagy magasabb anyagi-erkölcsi elismerést jelent. A kettős karrierút rendszerében a szakértői karrier és a vezetői előlépés alternatívájaként jelenik meg. A nemzetközi mobilitás ennek megfelelően nemcsak a vezetői posztok különböző fokozataiban, a formális hierarchiában való előrelépést jelenti, hanem magába foglalja a szakértői karrierpályán való előrelépést, a nagyobb tudást és felkészültséget igénylő, kibővített és gazdagított munkakörbe való átlépést. A horizontális váltás – minek során a munka tartalma nem változik, az alkalmazott ugyanazt a munkát végzi más csoportban, más földrajzi térségben – akkor tekinthető előrelépésnek, sikeres munkahelyi életpályának, ha az új területen a státusz, a presztízs, a jövedelem a korábbinál nagyobb. Jó példa erre a nemzetközi mobilitás esetén a keletről nyugatra, az elmaradottabbtól a fejlett országok irányába történő horizontális elmozdulás. (Koncz, 2003)

1.2. Az egyéni karrierválasztások jellemzői az elméleti modellek tükrében

Az egyén személyisége alapvetően meghatározza karrieraspirációját és a kínálatkozó lehetőségek kihasználásával kapcsolatos magatartását. Vannak – a hagyományos karrierdefiníció alapján értelmezett - erőteljesen és gyengén karrierorientált alkalmazottak. Ez utóbbiak érvényesülési lehetőségei a jövőben erőteljesen beszűkülnek, a szervezetek egyre inkább az egyéni karrierjükért felelősséget vállaló, mobil, váltani képes munkaerőt preferálják (Koncz, 2003). Magyarországon egyre elfogadottabbá válik az a megközelítés, mely szerint a sikeres karrier nagyfokú rugalmasságot és mobilitást feltételez, amely nagymértékben függ a személyiségi adottságoktól is. Természetesen a karrieraspirációt döntően meghatározzák

az egyén képességei, készségei, érdeklődése, motiváltsága és az ezekkel is összefüggő személyisége.

Super (1986) életpálya modelljének felépítés szakaszát érintő (25-44 év) karrierváltásról beszélhetünk a magyarok globális karrierjét illetően, a szükséges rugalmasság és alkalmazkodás ugyanis ebben az időszakban található meg nagyobb valószínűséggel a munkavállalók kompetenciái között. A fenntartási szakaszban (44-64 év) már ritkább az globális karrier önkéntes építése, a szervezetek által kezdeményezett kiküldetés ugyan előfordul, de a tanulási cél gyakran fordított irányú, sokkal jellemzőbb, hogy a munkavállaló viszi tudását, szakértelmét az idegen ország leányvállalatához.

Holland (1966) orientációs modelljét alapul véve elmondható, hogy a Magyarországra jellemző kultúra is szerepet játszhat abban, hogy a magyarok külföldi karrierjének építése nem mutat folyamatosságot, inkább ciklikus (vissza-visszatérő) mintát követ. A magyarok magas bizonytalanságkerülésük miatt leginkább a konvencionális orientációval írhatóak le, akik a jól strukturált, rögzített játékszabályokat, szabályozott munkafolyamatokat részesítik előnyben. Ezzel szemben a globális karrierok építéséhez a Holland-féle vállalkozó orientációra van szükség, ahol az emberek az állandó megújítások és kísérletezések hívei, szívesen vállalnak kockázatot. Szeretnek versenyezni, másokat befolyásolni, kedvelik és élvezik a hatalmat, ez pedig összecseng a menedzseri pozíciót betöltő munkavállalókkal szembeni elvárásokkal.

Amennyiben a nemzetközi karriereket karrierváltásként (Bokor, 2009) értelmezzük, úgy érdemes felfigyelni egy jelenségre, ami a mai magyar munkavállalók gondolkodásában megfigyelhető változást mutat. Míg Magyarország lakosságára az elmúlt évszázadban leginkább az „Elhagyás” jellegű karrierváltást (hiányérzetek, munkahelyi elakadás nyomán vált, hogy eltávolodjon valamitől) jelentett a külföldre történő kivándorlás, addig az utóbbi 10-15 évben megvalósult globális karriereket a „Keresés” (vágyak, önmegvalósítási célok miatt tudatosan valami mást keres), illetve „Átlépés” (új kihívások, lehetőségek, jobb esélyek megragadása) jellegű karrierminták jellemzik leginkább. Természetesen fontos megkülönböztetni a kék- és fehér-galléros munkavállalók viselkedésmintáit is: míg a fizikai munkakörben dolgozó munkavállalókra a Bezanson (1999) szerinti manőverezés (tervezett, szándékos navigálás), addig a szellemi foglalkozású magyarokra a kalandozás (az általános irány meghatározott, de kevesebb a tudatos kontroll és tervezés) jellemző, azaz az utóbbi célcsoport nagyobb arányban nyit a rugalmasság, kockázatvállalás, alkalmazkodás irányába.

2. A hazai nemzetközi karriermenedzsment rendszerek, kiküldetési gyakorlatok empirikus vizsgálata

2.1. Kutatás-módszertani alapok

A magyarországi globális karrierekre vonatkozó saját kutatásunk egy nemzetközi felmérés közép-kelet európai vizsgálatához kapcsolódott. Az empirikus felmérésben egyrészt online kérdőív segítségével szólaltattuk meg a külföldi karrier utakat bejárt munkavállalókat, másrészt szakértői interjúkat folytattunk a kiküldetési gyakorlattal rendelkező vállalatok körében. Az eredmények mélyebb megértése és a különböző egyéni életutak feltárása érdekében egyéni mélyinterjúkat is készítettünk. Ennek végeredményeként 107 kitöltött és érvényes kérdőív, valamint 11 interjú alapján vontuk le következtetéseinket.*

A felmérés elsősorban kvalitatív célokat szolgált. Ennek értelmében megfogalmazott kutatási kérdéseink az alábbiak voltak:

- Milyen szervezeti okokból kerül sor magyar munkavállalók külföldi munkavégzésére?
- Milyen módon és milyen eredményességgel történik meg a globális karrierre való felkészítés?
- Milyen előnyei és esetleges hátrányai származnak a magyar munkavállalóknak a globális karrierjük során – egyéni, családi és szervezeti aspektusból?
- Jelent-e hátrányt a magyar nemzetiség egy globális karrier kiépítésében?
- Milyen szervezeti HR rendszerek állnak a globális karrierek szolgálatában? Hogyan segítik ezek a magyar munkavállalókat a kiküldetés során?
- Mi jellemzi a visszatelepülés utáni helyzetet?
- Mennyire jellemző a folyamatos globális karrier lehetősége egy magyar munkavállalónál?
- Mennyire jelent veszélyt Magyarországon az agyelszívás jelensége?

2.2. A külföldön munkát vállalók demográfiai jellemzői

A szervezeti keretek között külföldre küldött munkavállalók (globális karrieristák) nemét tekintve markáns férfi-jelenlétet tapasztaltunk a nemzetközi karrierekben (a válaszadók között kétszer annyian szerepeltek férfiak, mint nők, azaz a szervezeti kiküldetésekben nagyobb eséllyel kapnak lehetőséget az erősebb nem képviselői).

Az életkor szerinti megoszlás alapján a 20-40 éves korosztály a meghatározó, de a 40 éven felüli munkavállalók is egyre nagyobb arányban jelennek meg a globális karriert befutók között, különösen a férfiakat tekintve.

Bár a tipikus kiküldött családi állapota várakozásunknak megfelelően, egyedülálló vagy gyermektelen párkapcsolatban él, a válaszadó kiküldöttek között jelentős

* Fontos megemlíteni, hogy a minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes kiküldötti állományra vonatkozóan, mint ahogy a kiválasztott szervezetek és egyének is véletlenszerűek. Kutatásunkat elsősorban véletlenszerű mintavételre és a hólabda módszerre alapoztuk.

számban (24%) találhatunk egy vagy többgyerekes munkavállalókat is*. Ez összefüggésben állhat azzal a ténnyel, hogy a kiküldetés időtartama kettős tendenciát mutat: a legtöbb esetben a kiküldetés rövidebb időtartamot takar (a legnagyobb arányban a 6 hónapnál rövidebb kiküldetések jellemzik a válaszadók nemzetközi karrierjét), a kiküldetés másik főcsoportja viszont hosszabb időtartamú, 2-5 éves időszakot ölel fel. A szervezeti kiküldetésben résztvevő, gyerme(ke)kkel rendelkező munkavállalók esetében a fél évnél rövidebb időszakot a család nélkül töltik külföldön a kiküldöttek, a 2 évnél hosszabb időszakban azonban már a családdal együtt történő kiköltözés mellett vállalkoznak a feladatra.

A kiküldetés természetéből fakadóan kisebb az esély a folyamatos nemzetközi karrier építésére, sokkal jellemzőbb a több alkalommal – kisebb-nagyobb szünetekkel – történő kiküldetés (31%). A legjellemzőbb azonban, hogy a szervezetek összesen csak egy alkalommal küldik külföldi munkára menedzser szintű munkatársaikat, ami az esetek 51%-ában fordult elő. A többalkalmas kiküldetések tipikus hossza 1-6 hónap között mozog. Akik már hosszabb ideje tartózkodnak külföldön, általában ott is maradnak, náluk a végleges kiküldetés, az idegen országban való végleges berendezkedés volt megfigyelhető.

Magyarországon a rendszerváltás után a multinacionális cégek meghatározó szereplőkké váltak a munkaerőpiacon, a foglalkoztatottság-növelő hatásuk mellett számos olyan lehetőséget nyitottak meg a magyar munkavállalók számára, amelyek addig nem voltak jellemzőek hazánkban. Ezzel összefüggésben a külföldi kiküldetés az idegen tulajdonban lévő vállalatok jellemző gyakorlata (67%), azonban a válaszadók majd egyötöde esetében magyar tulajdonú szervezetek kötelékében kerültek külföldre. A küldő szervezetek típusát tekintve egyértelmű a magánvállalatok dominanciája (89%), Magyarországon az állami illetve önkormányzati szervezetek csak elenyésző arányban (11%-ban) nyújtanak lehetőséget a nemzetközi karrier építésére, az ilyen munkakörökben sokkal jellemzőbbek az olyan típusú ösztönzők, mint a munkahely biztonsága és kiszámíthatósága, valamint a senioritás és kompetencia alapú pénzügyi ösztönzők.

2.3. A külföldi munkavégzés motivációi és a felkészítés folyamata

Míg az önállóan külföldre távozók esetében az önmegvalósítás és a jobb kereseti lehetőség adja a külföldi munkavégzés vonzerejét, a szervezetek esetében egyértelműen tudásmenedzsment céllal történik a munkatársak globális pályára állítása. A tudás áramlása nem egyirányú, hiszen a hazai szakértők speciális problémamegoldásra való kiküldésén túl (a mintában a szervezetek legjellemzőbb motivációja, az esetek 37%-ában ezt jelölték meg ezt a lehetőséget a válaszadók), a legjobb külföldi gyakorlatok megszerzése szintén magas prioritást élvez a vállalatok körében (a válaszadók 22%-a ezt választotta). Az összetett nemzetközi projektek koordinálása a cégek egynegyedénél komoly motivációt jelent a nemzetközi karrier

* Ez az adat lényegesen eltérő az önkéntesen, saját indítatásból külföldre távozókhoz képest.

megnyitására a hazai munkavállalók számára, de ez nem jelenti a hazai kontroll folyamatos fenntartását a külföldi egységek felett. Érdekes, hogy a cégek számára nem jelent olyan nagy értéket a globális vezetői gyakorlat megszerzése, ezzel a lehetőséggel a megkérdezetteknek csak 8%-a számol (a hazai cégeknél a globális tapasztalat nem előléptetési követelmény, legfeljebb előny).

A kiküldetés alapját a válaszadók egyharmadánál a jelöltek szakértelme, speciális szaktudása jelenti, ezt egészíti ki a kiemelkedő teljesítmény (ami nem minden esetben párosul a szervezetben eltöltött idővel, a szenioritás önmagában csak nagyon alacsony arányban jelent alapot a kiküldetésre), melyet a szervezetek a globális karrier utak kiépítésével honorálják (az esetek 61%-ában jelölték meg ezeket a lehetőségeket a válaszadók). Szintén meghatározó a kiválasztásnál a nyelvtudás, hiszen ennek hiánya alapvető belépési korlátot jelenthet az idegen nyelvtérületen való boldoguláshoz. A karriertervbe a válaszadóknak csupán 11%-ánál került tudatosan beépítésre a nemzetközi pálya, azaz Magyarországon még nem jellemző, hogy egy menedzser esetében a szervezetben befutott útjának elején nyilvánvaló lenne ez a lehetőség.

A felkészülést taglaló kérdések nyomán megkérdezettek az adott területről való tájékozódást, valamint az adott országba történő rövid látogatást tartották a leghasznosabb felkészülési módnak. A szervezeti kiküldöttek több mint egynegyedénél semmilyen felkészítés nem zajlott, ahol van ilyen, ott leginkább a kollégák által történő bemutatást (20%), valamint a külföldi cég képviselői általi felkészítést (13%) alkalmazzák a cégeknél. A nyelvi képzés alacsonyabb szerephez jut a kiküldötteknél, – feltételezhetően a nyelvi tudás alapvető bemeneti követelményként való kezelése miatt – nem tartozik stabilan a felkészítő eszközök közé. Éppen ellentétes a helyzet az interkulturális kérdésekre, problémákra való felkészítéssel: az ilyen típusú tréningekre egyre nagyobb hangsúlyt fordítanak a vállalati kiküldetési rendszerekben.

A felkészülésre nem sok időt szánnak a globális karriermenedzsment rendszerekben: a kiküldöttek túlnyomó többsége 3 hónapnál kevesebbet tölt az adott célország kultúrájának, szokásainak, elvárásainak megismerésével, a megkérdezettek mintegy felénél még egy hónapjuk sem volt erre a kiutazás előtt. A felkészülés megérkezés utáni értékelését tekintve a válaszadók túlnyomó többségben úgy vélekedtek, hogy volt, amiben segített ez a felkészítés, de jelentős egyéni erőfeszítésre, illetve a kinti tapasztalatok megszerzésére volt szükség ahhoz, hogy kezelni tudják az idegen környezet jelenségeit, helyzeteit. Amire ezek a programok mindenféleképp jók voltak, az az, hogy nem kellett nagyobb meglepetésekkel szembesülniük.

2.4. A szervezeti kiküldetési rendszerek egyéb jellemzői

A szervezeti kiküldetések gyakorlatát vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a munkáltatók karriertervezési rendszerük segítségével törekszenek arra, hogy munkavállalók egyéni igényeivel összhangban kerüljön sor a kiküldetésre. A kiküldetésre többnyire csak akkor jelölnek egy munkavállalót, ha a magas teljesítmény a jelölt mobilitási hajlandóságával is párosul (ez alól csak azok az esetek jelentenek kivételt, amikor a személy speciális szaktudása, kompetenciája elengedhetetlenül

szükséges a külföldi telephelyen folyó egyes projektekhez, fejlesztésekhez, ilyenkor a megkötött alknak „ára van”).

A kiküldött globális karrieristák vagy a korábbi feladataiknak megfelelő tevékenységet – azonos a szintű munkakörben – végeztek külföldön (60%) is, vagy számos esetben (27%) magasabb szintre léphettek. Az egyéni kezdeményezésre külföldön munkát keresők csoportjához képest nagy különbség, hogy 1-2 kivételtől eltekintve egyáltalán nem jellemző az egyes szakmák közötti váltás, a horizontális karrier építése nem szerepel a kiküldöttek céljai és lehetőségei között. Sokkal jellemzőbb az azonos munkaterületen történő komplexitás-növekedés, a feladatok gazdagítása, esetleg előrelépés.

A kiküldetési rendszer működését jelentősen javítja egy mentori rendszer kiépítése, mind az anya-, mind a fogadó országban. A megkérdezett cégek állítása szerint a teljesítmények folyamatos monitorozása mellett így lehetőség nyílik a munkatárs motivációinak megismerésére, valamint az információáramlás elősegítésére is.

A rendszer működtetését, a hozzá kapcsolódó karriertervezési és ösztönzési rendszer menedzselését célszerű a vállalatoknak saját kezben tartani (a válaszadók szervezeteinek 80%-a tesz így), a HR osztály és a kiküldöttek közvetlen vezetői között az együttműködés nélkülözhetetlen. A legtöbb szervezet azonban híján van a fogadó országokkal kapcsolatos speciális ismereteknek (pl. helyi jogi vagy adózási kérdéseknek), ilyenkor nemzetközi foglalkoztatással kapcsolatos feladatokra specializálódott tanácsadó cégek segítségét veszik igénybe.

A megkérdezett vállalatoknál a juttatási csomagot elsősorban a magyarországi fizetésre alapozták, ezt az utazási költségek fedezése, a lakhatással kapcsolatos támogatás, valamint napidíj egészítette ki. Ezzel összhangban, a megkérdezett kiküldöttek közel fele anyaországbeli kompenzációról számolt be, azonban magas (33%-os) arányban a fogadó országbeli bérszínvonal érvényesült. A válaszadó egyének egyötöde - bérkiegészítéssel - egyéni bérben részesült. Mindezek alapján az látható, hogy míg a karriertervezési és mentori rendszert tekintve nagy az „egyetértés” a vállalatok között, a bérezéssel összefüggő elemekben jelentősebb különbségek is felfedezhetők az egyes kiküldő országok gyakorlatában.

2.5. A nemzetközi munkavégzés hozzáadott értékének megítélése, egyéni és szervezeti szinten tapasztalt előnyök és hátrányok

Amikor a válaszadókat a globális karrierek hozzáadott értékéről kérdeztük, nagymértékű pozitív fejlődésről a karriertőke és nemzetközi tapasztalatok (93%), illetve az egyéni kompetenciák (90%) területén számoltak be a válaszadók, valamint a kapcsolati tőke esetében is jelentős volt a javulás (89%). Hangsúlyos szerepet kapott az olyan egyéni kompetenciák fejlődése, mint a nyitottság, alkalmazkodóképesség és rugalmasság – ezzel párhuzamosan nagyobb önismeret és önbizalom kialakulása. Mindezek ugyanis nélkülözhetetlenek a beilleszkedéshez, a nemzetközi szinten való helytálláshoz. Érdekességgént említhető, hogy bár

általánosságban pozitívnak illetve semlegesnek ítélték az egyes tényezők változási irányát, a családi életszínvonal és az anyagi/erkölcsi elismerés területén előfordultak negatív tapasztalatok is.

Az alanyok nagy százalékban említették az előnyök között az újfajta munkakultúra, munkastílus elsajátítását is. A nyelvismeret fejlesztése szintén majdnem mindenkinél meghatározó előnyként jelentkezett, ezzel együtt járt az új kultúra megismerése, ami akár új kompetenciák kialakulását vagy személyiségfejlődést is eredményezett. Kiemelkedő volt azok aránya, akik egy „új világ” megnyílásáról, pozitív attitűdről, sikerélményekről és végső soron magasabb teljesítménymotivációról számoltak be globális karrierjük eredményeként. Mindemellett az életérzés javulása szintén megfigyelhető volt a válaszok alapján.

A hálózatosodás élménye, a kapcsolati háló kialakításának előnyei, valamint a globális látásmód fejlődése szintén meghatározták a globális karrieristák életét és véleményét a nemzetközi karrierrel kapcsolatban. Ez némely esetben az önmegvalósítás további szintjeinek elérését tette lehetővé a válaszadók számára.

Számos esetben talákoztunk olyan véleménnyel is, hogy a munkavégzés a globális szintén a munkatárs cégen belüli nagyobb elismertségéhez, sőt karrierjének felgyorsulásához vezetett. Ezt többen pozitív értékű lépésnek gondolták, a jövőjük szempontjából is, véleményük szerint az önéletrajz értékes elemét jelenti majd a nemzetközi tapasztalatszerzés.

A szervezeti előnyök felsorolásánál olyan tényezőkkel talákoztunk, mint a megszilárdult üzleti folyamatok, illetve erősödő szervezeti kapcsolatok, a nemzetközi adottságok mélyebb megismerése, valamint az integrátor szerep előnyeinek kiaknázása (létezik Magyarországon egy munkatárs, aki a külföldi kollégákkal sikeresebben tud együttműködni, mivel korábban együtt dolgoztak). Azok, akik sikeres projektekben vettek részt külföldön, további megbízásokról számoltak be, azaz a jövőbeli teljesítmény növelésének eszközeként számoltak a globális karrierrel.

A szervezetek szintén előnyöket kovácsolhattak a nemzetközi legjobb gyakorlatok megismeréséből, hatékonyabb kommunikáció és a formális – naprakész – benchmarking lehetősége révén. Az új ismeretek, modern technológiák és eljárások elsajátítása tartozott még azon előnyök közé, amelyekből a kiküldő cégek profitálni tudtak.

Egyéni szinten a legnagyobb gondot a kezdeti kulturális sokk és a nyelvi nehézségek (a magyar nyelv egyedülállósága miatt mindenképp szükséges egy idegen nyelv magas szintű elsajátítása) okozták. Többen számoltak be honvágyukról, illetve a családjuktól való elszakadás, a sokszor magárahagyatottság és egyedüllét negatív élményeiről.

A kutatás egy másik aspektusának eredményei alapján elmondható, hogy az önkéntesen külföldre indulók komoly akadályokba ütköztek – legalábbis az első – munkahely megtalálása során (befogadás, elismertség, stb.), a szervezeti kiküldötteknel – a vállalati kapcsolatok következtében – azonban egyáltalán nem volt jellemző ilyen típusú probléma, karrierjük törés nélkül ívelhetett tovább, a külföldi kollégák körében történő elfogadottságuk is magasabb szintű volt.

3. Összefoglalás, kockázatok és lehetséges megoldások

Magyarországon a jelenlegi helyzetet elsősorban a fiatal értelmiségi réteg nyugatra vándorlása és ott ragadása jellemzi, amely tendencia az utóbbi években erősödött, az ún. brain-drain jelenség várhatóan a jövőben is növekvő tendenciájú lesz.* Ezek a tehetséges munkavállalók azonban nem csak a vállalatukat hagyják el, hanem ország szinten is komoly veszteséget jelentenek. Magyarországnak tehát komoly problémára kell megoldást találnia, és a kivándorló tehetséges fiatal munkavállalók megtartását illetve visszacsábítását kell zászlajára tűznie.

Az elvándorlás megakadályozásában külön figyelmet érdemel, hogy a fiatal, képzett, magas potenciállal rendelkező munkavállalói réteg már főként ahhoz az Y generációhoz tartozik, akiknél a munkahely iránti elkötelezettségnél sokkal nagyobb hozzáadott értékkel bír a változatosság és a több munkahelyet igénylő karrierépítés. Felismerve a tényt, hogy ezek a fiatalok kényszerrel nem tarthatók itthon, sokkal fontosabb lenne a kinti tapasztalatszerzésüket, majd később hazatérésüket ösztönözni. Az agyelszívás negatív következménye ugyanis csökkenthető, amennyiben sikerül valamely módosított változatát ösztönözni, így például a brain exchange (agycsere, a küldő ország egyben fogadó ország is), ill. brain circulation (agykörülforgás, a kiküldött, ill. kivándorolt népesség csak rövid ideig, néhány év tapasztalatszerzésre hagyja el az országot) kívánatos megoldás lenne Magyarországra számára.

A fentiek alapján is jól látható, hogy a humán tőke megőrzése még az eddigieknél is fontosabb szerepet kap. Egyéni és szervezeti szintnek is megfelelő és tudatos globális karriermenedzsment rendszerek kiépítése szükséges, ahol ezek a magas potenciállal, ugyanakkor egyedi motivációkkal rendelkező kulcsmunkatársak hosszú távú megtartása a cél. Kulcsfontosságú feladat ez, hiszen olyan munkaerőbázisról van szó, amely képes és hajlandó is a nemzetközi versenyben a szervezetek számára versenyképes teljesítmény produkálására. Az országnak és a kiküldetést végző szervezeteknek tehát komoly felelőssége és számos feladata van a tekintetben, hogy a végleges elvándorlást megállítsa, és a potenciális tehetségek számára megadja a visszatérési lehetőségek megtalálásának módját. A vállalatok és ezáltal az ország versenyképességének megtartása érdekében a cél a megtartás, a visszacsábítás, olyan feltételek kialakítása, amelynek segítségével a magyar munkavállalók egy rövidebb-hosszabb nemzetközi kitérő után hazatérnek Magyarországra. Ez pedig mind az oktatásban (oktatási-nevelési rendszeren belül a globális polgárrá nevelés, az alkalmazkodására való felkészítés), mind a munka világában (a kiküldetési rendszerek, kapcsolódó HR rendszerek finomítása) újfajta követelményeket támaszt, és az egyes szereplők gondolkodásmódjának megváltoztatását igényli. Olyan kiküldetési rendszerek kiépítése

* Ezen felül a valójában belső vándorlásnak tekinthető – környező kelet-európai országokból történő (elsősorban magyar nemzetiségű) bevándorlás jellemzi az országot, ez utóbbi népesség beillesztése azonban még várat magára.

szükséges, amely a visszatérő munkatársak magasabb potenciálját is képes – a globális karrierista elképzeléseinek megfelelő módon – hasznosítani.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bezanson, Lynne (2003). Career development: policy, proof and purpose. *Careers Education and Guidance*, October, 5–10.
- Bokor Attila et al. (2010): Karrierváltók Magyarországon: életszakaszok és karrierváltások, VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolci Egyetem GTK, Miskolc-Lillafüred.
- Holland, John L. (1966). *The Psychology of Vocational Choice*, Blaisdell, Waltham, MA.
- Koncz Katalin (2002): *Karriermenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest. 84-92.
- Super, Donald E. (1986): *Life Career Roles* In: Douglas T. Hall, (szerk.) *Career Development In Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, California.

ÖSZTÖNZÉSMENEDZSMENT

INCENTIVES MANAGEMENT

JUHÁSZ CSILLA adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék

ABSTRACT

Awarding the professional literature it is obvious that incentives management as a compound, complex term, which involves the subject of motivation naturally. Numerous components were defined by different authors, from diverse approaches. This subject includes allowances, performance appraisal, expectations, reward, work and professional perspectives also. In my opinion that motivation is a category built on human incentives in which frameworks, methods and procedures of organizational possibilities provided by the organization are represented. Incentives management now has its private knowledge and system of terms. Inside managerial sciences it slowly turns into independent discipline. Starting out of motivation I have defined incentives management as a novel organization process, which is such a structured complex activity where motivation, expectation and performance appraisal are mutually present. The relationship between them is neither hierarchical nor vertical, but the logical order maybe interpreted in the realization of activities. I defined motivational management as a new organizational process.

1. Bevezetés

Rávenni a munkatársakat arra, hogy többet, jobban, hatékonyabban dolgozzanak, a szervezetek olyan tartalékait jelentik, amelyek kevés ráfordítással látványos eredményekhez vezethetnek. A motivációt olyan érzelmi és tudati állapotként értelmezzük, amely külső és belső hatásokra alakul ki és megváltozott viselkedési formák kialakulásához vezet. A motiváció belső – emberi és külső – környezeti kérdéseit, összetevőit számos kutató vizsgálta és vizsgálja. A motiváció belső összetevői az emberi tényezők, azaz a humánerőforrás sajátosságainak, illetve annak egyik meghatározó értékmérő jellemzője.

A különböző hazai EEM műhelyek képviselői (Kővári, 1995; Gyökér, 1999; Poór és mtsai., 1999; Bakacsi és mtsai., 2000; Gaál, 2001; Gulyás László 2008/a; Pálincás – Vámosi, 2002; Karoliny és mtsai., 2003; Tóthné, 2004; Roóz, 2006) vallják azt, hogy az emberi erőforrások (a tudás, a képességek és a viselkedésmód)

és menedzselésük (pl. ösztönzés és javadalmazás) a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltétele.

A külső tényezők, mint az ösztönzés, az elvárás, a normák, a teljesítményértékelés, a javadalmazás szervezethez kötődő motivációs tényezők. A szervezeti képességek közé tartozik a tehetséges munkaerő felvétele és megtartása, motiválása, a tehetség fejlesztése és egy hatékony emberi erőforrás menedzsment tevékenység folytatása. Ulrich (1997, 1998).

Klein (2004) szerint a munka világában három különböző motiváció között lehet különbséget tenni: Először a munka motivációja. Ezek azok az okok, amelyek arra ösztönöznek, hogy termelő tevékenységet végezzünk, szolgáltatassunk, értéket teremtsünk. Másodszor a pályamotiváció. Azoknak a konkrét indokoknak a működése, melyek egy meghatározott pálya választására és abban való tartós munkavégzésre, helytállásra ösztönöznek. Harmadszor a teljesítménymotiváció. Törekvés, mely az egyéni teljesítményt fokozza, vagy magas szinten tartja. A teljesítménymotiváció talán a legfontosabb a három közül. A munkamotiváció csak közvetve ösztönöz a munkatevékenységre azáltal, hogy az elvégzett munka után fizetés kap a dolgozó, amelyből megélhetése, családjának fenntartása megoldható. A teljesítménymotiváció viszont közvetlenül a munka eredményére, annak mennyiségi és minőségi jellemzőire irányul.

2. Ösztönzés, ösztönzésmenedzsment

A szakirodalomban a motiváció mellett egyre gyakrabban találkozunk az ösztönzés és az ösztönzésmenedzsment kifejezésekkel és fogalmakkal.

A szerzők jelentős része az ösztönzést tágabban, összetett, több tényezős fogalomként értelmezi, mint a motivációt. Karolinyné és mtsai. (2003) szerint ösztönzésmenedzsment három fő részből épül fel, ezek: az ösztönzés politika, az ösztönzési stratégia és az ösztönzési gyakorlat, megtestesülése pedig az ösztönzési rendszer. „Az ösztönzésmenedzsment nemcsak bérezést jelent, hanem annál jóval tágabb fogalom, a teljes kompenzációs eszköztár állítja Bábosik (2006). Ebbe az eszköztárba tartozik a belső és külső eszközök, a gazdasági és nem gazdasági tényezők minden fajtája. Az ún. belső eszközök kifejezetten szubjektívnek minősülnek, mivel a motivációról szólnak. Ennek megfelelően a dolgozó saját értékrendszerétől, szükségleteitől és preferenciáitól függenek.

Az ösztönzésmenedzsment olyan ösztönzési politikának, stratégiának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által. (Matiscsákné, 2008)

Az ösztönzésmenedzsment fő célja: olyan ösztönzési stratégiának, politikának, gyakorlatnak és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amely elősegíti a szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása, motiválása által. Azaz a célok: a munkaidő hatékony kihasználása, a szaktudás, képes-

ségek, humán potenciál fejlesztése, a rugalmas, multifunkcionális munkavégzés, az előléptetésre törekvés, a szervezeti eredményesség növelése, a külső, belső motiváció erősítése (ami nem csak bérezést jelent!).

Az ösztönzési rendszer részei, formális elemei: a javadalmazás (bér és kiegészítő juttatások), amely összhangban van a betöltött szereppel, feladattal és az elvégzett munkával; a nem anyagi juttatások, ami sokszor meghatározó lehet, hisz a munkahely gondoskodását fejezheti ki; az előléptetés, amely a jövőképet adja meg; a munkakör-gazdagítás, amely izgalmassá teszi a feladatokat; a rugalmas munkarend; a karrierlehetőségek, a képzés stb. (Fábián, 2008)

3. Ösztönző rendszerek

Az ösztönző rendszerek lehetnek pozitívak és negatívak. (Lácza – Juhász, 2008) Negatív a büntetés, ami nem a megfelelő ösztönző, mivel frusztrációt okozhat, főleg ha a megbüntetett ezt igazságtalannak érzi. A büntetést lehet, hogy a munka jellegének, a munkahelynek, vagy a büntető személyének tulajdonítja, így a büntetés negatív irányba hat.

Megkülönböztetünk három ösztönző rendszert: a gazdasági, a pszichológiai és a szociális rendszereket. Korábban a gazdasági ösztönzőkre túl nagy figyelmet fordítottak, ma már kiderült nem a pénz az egyetlen motivációs eszköz. Arra kell figyelni, hogy befektetett erőfeszítéssel arányos legyen a munkabér. Ha dolgozó így érez, ez már egyfajta motivációnak tekinthető. Az alkalmazottakkal kapcsolatos vizsgálataikban Rynes és mtsai (2004) azt tapasztalták, hogy az alkalmazottak túlértékelik az anyagi tényezők jelentőségét. Értékelésük szerint a bér az egyik legfontosabb motivációs eszköz, míg a vezetők alulértékelik ennek jelentőségét. A bér azonban nem egyformán fontos minden egyén és minden körülmény tekintetében, mert léteznek olyan helyzetek is, amikor kevésbé számít az, hogy mennyit keres valaki. Egyes szakértők szerint az alkalmazottak túlértékelik az anyagi tényezők jelentőségét. Értékelésük szerint a bér az egyik legfontosabb motivációs eszköz, míg a vezetők alulértékelik ennek jelentőségét Morse (2003). Gajdos (2007) felhívja a figyelmet arra, hogy a dolgozók könnyen és gyorsan alkalmazkodnak a jutalmakhoz. Ez pedig azt eredményezi, hogy hamar az alapbérük részének érzik, és már nem motiválja őket tovább. Egy amerikai cég személyzeti vezetőjének meglátása szerint a béremelés csak 30 napig valódi emelés, utána már automatikusnak tekintik azt. A motivációval kapcsolatban a továbbtanulás ösztönző hatása igazolható bizonyos szervezeteknél. Egy ösztönzéssel kapcsolatos vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy legtöbb alkalmazottat az anyagi elismerés és az előléptetés lehetősége ösztönözi a továbbtanulásban. (Dienesné – Gergely 2009) Kiemelendő az a pozitívum, hogy a vizsgált szervezeteknél a vezetőség 41 százalékban azon túlmenően, hogy a tanfolyamokra elengedi az alkalmazottakat, anyagilag is segíti őket. A civil szférában és a mezőgazdasági csoportokban is jellemző ez (Szabados, 2008).

Pszichológiai ösztönzők közül fontos a konkrét célok meghatározása (mit kell elérni, milyen körülmények között, milyen eszközökkel, és mik a feltételek). Előnye, hogy ösztönöz egy cél elérésére, és az eredmények is könnyebben mérhetőek. A követelményeket mindig érthetően kell megfogalmazni, és lényeges, hogy kellő kihívás legyen bennünk, de még teljesíthetőek legyenek. Ha a dolgozók érzik az előrehaladás lehetőségét, az ösztönzi őket. Szintén motiváló hatással bír a továbbképzés lehetősége és a munka változatossága is.

A visszajelző információk nagyon lényegesek, a vezetőnek gyorsan és pontosan tájékoztatni kell a beosztottakat az eredményeikről, különben haszontalannak érzik a munkájukat. A dicséretet és az elismerést viszont csak akkor alkalmazza egy jó vezető, ha a munkatárs tényleg kiérdemelte. Nagyobb felelősséggel és önállósággal járó feladatok esetén a munkavállaló bizonyítani tudja a képességeit, tudását. A konkurencia is ösztönzőleg hat, de csak akkor, ha elsősorban önmagával vagy más vállalatokkal kell konkurálnia az egyénnek. Az osztályok vagy csoportok közötti konkurencia rossz légkört eredményez ezért nem kívánatos.

A szociális juttatások kellemessé teszik a munkakörülményeket, de nem függenek össze a munkateljesítménnyel. Nem a leghatékonyabbak a munkavállalók egy idő után természetesnek veszik őket. (Huitfeldt és mtsai., 1993)

Ösztönzést befolyásoló tényezők lehetnek külső környezeti tényezők: érdekegyeztetés rendszere, tárgyalásos béripolitika, munkaerő-piaci viszonyok, benchmarking. Lehetnek belső környezeti tényezők: szervezet sajátosságai teljesítménykövetelmények, a munkavállalók szükségletei, elvárásai, érdekei. Egy munkahelyen a kollegalitás, a jó munkahelyi légkör igen magas értéket képviselhet, mert növeli munka minőségét, a kreativitást és a szervezeti kultúra fejlettségét. (Terjék – Vántus, 2007) Megjegyzendő, hogy már a munkahely elhelyezése, kialakítása, felszereltsége is hatással van a termelés sikerességére, és egyidejűleg a munkavégzés biztonságosságára is (Terjék, 2006), ugyanis a dolgozók a jobb munkakörülmények között kiegyensúlyozottabbak, elégedettebbek, és ennek révén nagyobb teljesítményre képesek (Szabados, 2006), különösen meghatározó ez a speciális termékek előállításánál (Ferencz - Nótári - Kalmár (2009), de a vezetők időbeosztása is fontos lehet (Bácsné, 2010).

A gyökereknél kezdve, az ösztönző javadalmazási rendszereket a tulajdonosok és a vezetők érdekeinek összehangolása érdekében tervezték. A hatékonyság érdekében a vezetőknek világosan kell érteniük :

- 1). munkájuk mért teljesítményváltozóit;
- 2). hogyan befolyásolja a viselkedésük a mért teljesítményváltozókat;
- 3). hogyan alakulnak át a mért teljesítményváltozók egyéni jutalmakká.

Ha a vezetőknek nincs világos képük erről az ok – okozati folyamatról, az ösztönző javadalmazási rendszer elveszíti azt a képességét, hogy motiválja, illetve befolyásolja a döntéshozó viselkedését.

4. Teljesítmények, elvárások

Figyeljünk az eredmények, illetve a teljesítménymérés kulcsfontosságú szerepére; ez biztosítja a kapcsolatot az egyéni motiváció és a szervezeti célok között. (Ingledew és mtsai., 2005) Ezeket az eredményeket, illetve a teljesítménymutatókat úgy kell kiválasztani, hogy miközben az egyéni döntéshozók ezekre az eredményekre törekednek, a szervezetet a céljai elérésének irányába mozdítsák. Ezért ezeknek a teljesítménymutatóknak elég kifejezőnek kell lenniük ahhoz, hogy megragadják, hogyan járul hozzá az egyéni munka a szervezeti célokhoz. Azokat a jellemzőket, amelyekre a teljesítménymutató nem terjed ki, az egyén figyelmen kívül hagyja vagy lényegtelennek tekinti. (Kaplan – Atkinson, 2003)

A bemutatott irodalmak alapján látható, hogy az ösztönzés és ennek megfelelően az ösztönzésmenedzsment is egy összetett, komplex fogalom, melybe természetes módon bele értendő a motiváció is. Ezen túlmenően a különböző szerzők, különböző megközelítésből számos összetevőt határoznak meg. A javadalmazást, a teljesítményértékelést, az elvárásokat, a jutalmazást, a munkahelyi és szakmai perspektívákat is beleértik ebbe a fogalomkörbe.

Véleményem szerint az ösztönzés az emberi motivációra épülő olyan kategória, amelyben a szervezeti lehetőségek által biztosított keretek, módszerek eljárások együttesen jelennek meg. Mára már az ösztönzésmenedzsmentnek kialakult önálló ismeretanyaga, fogalomrendszere van. Lassan a menedzsment tudományokon belül önálló szakterületté fejlődik. Az ösztönzésmenedzsment általunk vizsgált másik területe az elvárásokra vonatkozik. Az elvárások megfogalmazása, tudatosítása, beépítése a szervezeti folyamatokba, kultúrába ma már önálló vezetési feladatként jelenik meg a szervezeti folyamatokban.

A szakirodalomban ma már gyakran találkozunk az elvárás kifejezéssel. Az elvárások teljesülésének felmérése és vizsgálata viszont már a teljesítményértékelés témakörébe tartozik. Ahhoz, hogy az elvárás vizsgálataim teljes értékűek legyenek, kutatásaimat a teljesítményértékelés bizonyos területeire is kiterjesztettük. A vezetői elvárásokra az adott társadalmi, politikai és gazdasági helyzet jelentős hatással bírt. A történelem során újabb és újabb elvárások születtek, míg sok közülük elévült vagy eltűnt. Természetesen párhuzamosan a vezetői elvárásokkal, a beosztottakkal szembeni elvárások is változtak, bővültek az idők folyamán. Ezekre az elvárásokra is nagymértékben befolyással volt a társadalmi, politikai és gazdasági fejlődés. Jelenleg Magyarországon a munka világa és a képzési rendszerek között nincs összhang (Móré, 2011), a szakképzés és az oktatás kibocsátása és minősége nincs összehangoltságban a munkaerő-piaci kereslettel. Különösen 2000 óta komoly hiányt jeleznek a hazai és a multinacionális vállalatok a jól képzett szakmunkások piacán. Problémát okoz, hogy a szakképzésben hiányoznak a készség- és kompetenciafejlesztő módszerek, valamint a gyakorlat-központú és szakmára orientált képzések. (Csehné Papp, 2011) A szakképzettség különösen fontos a vidéki foglalkoztatottaktól elvártakban, ahol az alkalmazott munkaerőben

szép számmal fiatalok szerepelnek, köszönhetően munkabírásuknak és terhelhetőségüknek. (Oláh – Pakurár, 2009) Szervezettől függően, a vezetők nemcsak a szaktudást tartják kulcsfontosságú elvárásnak a beosztottakkal szemben. Bár kétségtelen, hogy ezt az elvárást a legkönnyebb felmérni és talán meghatározni is. Például egy szervezet gazdasági osztályán dolgozókkal szembeni egyik alapvető elvárás az, hogy gazdasági végzettséggel rendelkezzenek. De ezen kívül számos más elvárást is támasztanak a vezetők a beosztottakkal szemben. Ilyenek például a személyiségi elvárások: megbízhatóság, kreativitás, ösztönesség, stb. A jól kommunikáló beosztott is fontos, mert a kommunikáció esetleg a termelő munkától veszi el az időt, vagy éppen azt segítheti. (Dajnoki, 2006, 2007) Minden ilyen feltételnek nem könnyű megfelelni, de talán még nehezebb definiálni ezeket.

A változások legerőteljesebben az emberi erőforrások területén figyelhetők meg, a hatékony munkaerő-gazdálkodás gazdasági súlya jelentős mértékben megnőtt (Gulyás, 2008/b). Az emberi erőforrásokkal való ésszerű és szakszerű gazdálkodás a gazdasági fejlődés alakulását nagymértékben befolyásolhatja. A sikeres vezetés alapja a kommunikáció, motiváció és a dolgozók bevonása. A gazdaságok technikai felszereltsége jelentősen befolyásolja a termeléshez szükséges dolgozói létszámot és a velük szembeni vezetői elvárásokat (Vántus – Pakurár, 2008).

A szervezetek egyik legnehezebb feladata, hogy hatékony, megfelelő szakmai tudással rendelkező munkatársakat alkalmazzon a lehető legkevesebb költséggel és létszámmal. Ezt úgy tudják megoldani, ha sokoldalú, széleskörű szakmai ismeretekkel, tudással rendelkező alkalmazottakat foglalkoztatnak. Kijelenthetjük, hogy a beosztottakkal szembeni vezetői elvárásoknak nincs jól definiált rendszere, illetve ezen elvárások és normák vizsgálata sincs pontosan körülhatárolva. A legelső problémák már az igények meghatározásánál felmerülnek. Ez annak köszönhető, hogy az elvárás-vizsgálatok elsősorban a vezetőkre vonatkoznak, tehát a velük szembeni elvárásokat mérik, jellemzik, vizsgálják. A szakirodalom is elsősorban a vezetőkkel szembeni elvárásokat említi. Ezekből a vizsgálatokból fény derül arra, hogy maguknak a vezetőknek milyen elvárásoknak kell eleget tenniük, mit várnak el tőlük beosztottaik és a felső vezetés. Az elvárások kommunikálása nagyon fontos lenne a szervezet tagjai számára. A feladatok pontos megfogalmazása, közzététele elengedhetetlen a teljesítéshez. (Berde, 2009) Kevés azonban a precedens (vagy egyáltalán nem is létezik példa) arra, hogy ténylegesen mit is várnak el a vezetők a beosztottaiktól a munkaköri leíráson kívül, úgy, mint a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciarendszer tehát a vezetők által elvárt, megkövetelt tulajdonságok, készségek, képességek összessége. A vezetői elvárások szempontjai alapján tehát nem jellemző a beosztottak ilyesfajta vizsgálata a szervezeteknél.

5. Következtetések

A motivációból kiindulva az ösztönzésmenedzsmentet, mint újszerű szervezeti folyamatot definiáltam, mely olyan összetett, komplex tevékenység amelyben a motiváció, az elvárás és a teljesítményértékelés együttesen van jelen. A közöttük lévő viszony nem hierarchikus, egymásnak nem alá-, és fölérendeltek, de logikai sorrendiség a tevékenységek megvalósításában értelmezhető. Kapcsolatuk nem hierarchizált, de egyenrangú.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bábosik Mária (2000): Ösztönzésmenedzsment. In: Elbert, Norbert – Karoliny Mártonné - Farkas Ferenc – Poór József (1999): Személyzeti – emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK. Budapest
- Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közlemények II. (2-3(No 3-4)) 126-133.p.
- Bakacs Gyula – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 181-235. p., 357. p.
- Berde Csaba (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. „Jubileumi kiadvány a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet alapításának 50. évfordulójára.” Miskolci Egyetem, Miskolc-Lillafüred, 2009. 30-37. p.
- Csehné Papp Imola (2011): A társadalmi-gazdasági kihívásoknak való megfelelés érvényesítése az agrárszakképzésben. In: Pinczésné Palásthy I. (szerk.): A református tanítóképzés múltja, jelene, jövője. Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola, 178-181. p.
- Dajnoki Krisztina (2006): Beosztott vezetők kommunikációjának időérték elemzése. „Agrárgazdaság, vidék, régiók – multifunkcionális feladatok és lehetőségek” XLVIII. Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozó CD kiadványa, Keszthely
- Dajnoki Krisztina (2007): Időérték vizsgálatok mezőgazdasági szervezeteknél. Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia kiadvány II. kötet, Kecskemét, 2007., 595-598. p.
- Dajnoki Krisztina (2007): Kommunikáció In: Berde Cs. – Dajnoki K. (szerk.): EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Debreceni Campus Kht. Debrecen, 121-144.p.
- Dienesné, Kovács Erzsébet – Gergely, Éva (2009): „Examining some fields within human resources management” In: Applied Studies In Agribusiness And Commerce Official Periodical of the International MBA Network in Agribusiness and Commerce (AGRIMBA) Vol. 3. Numbers 3-4. 49-52. p.
- Fábián Endre (2008): A motiváció és az ösztönzésmenedzsment; Magyar grafika 2008/4;78.p.

- Ferencz Árpád - Nótári Márta - Kalmár Rita (2009): Cost accounting and marketing analysis of processed hungaricum. Erdei Ferenc V. Tud. Konferencia kiadványa. Kecskemét. 108-112. p.
- Gaál Zoltán (2001): Általános menedzsment. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 159.p.
- Gajdos Jenő (2007): A pénzügyi ösztönző eszközök alkalmazásának kritikája. Humánpolitikai Szemle. Budapest. 9. 84-92. p.
- Gulyás László (2008/a): Ösztönzés-menedzsment In: Gulyás László (szerk.): A humán erőforrás menedzsment alapjai Szeged: JATE Press. 169-183. p
- Gulyás László (2008/b): Gulyás László: A vezetés. In: Gulyás László (szerk.): A vezéstudomány alapjai Szeged: JATE Press. 163-186. p.
- Gyökér Irén (1999): Humán erőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Ingledeu, D. K. - Wray, J. L. - Markland, D. - Hardy, L. (2005): Work-related goal perceptions and affective well-being. Journal of Health Psychology 10 évf. 1. sz. 101-122.p.
- Kaplan – Atkinson (2003): Vezetői üzleti gazdaságtan. Panem Könyvkiadó – Business Kft., Budapest, 596 – 597. p., 607. p., 611. p.
- Klein Sándor (2001): Vezetés – és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest, 295 – 298. p.
- Láczay Magdolna - Juhász Csilla (2008): Motiváció és teljesítményértékelés. In: Az emberi erőforrás gazdálkodás. Szerk.: Berde Cs. – Hajós L. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2008
- Matiscsákné Lizák M. (2008): Női vezetők és vállalkozók munkaerőpiaci pozícióját beolvasó egyéni tényezők vizsgálata. SZMM tanfolyami kézirat. Miskolc. 9-13.p.
- Móré Marianna (2011): Tanácsadó, vagy humánmenedzser? Képzési kínálat és piaci igény az emberi erőforrás területén. Humánpolitikai Szemle 2011/1. pp. 55-63.
- Morse, G. (2003): Why we misread motives. Harvard Business Review 81. évf. 1. sz. 18. p.
- Oláh, Judit – Pakurár, Miklós (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. Lithuan University of Agriculture, Lithuania, 15-17. October 2009. 95-97.p.
- Pálinskás Jenő – Vámosi Zoltán (2002): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatóközpont, Budapest.
- Poór József – Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné (1999): Személyzeti – emberi erőforrás menedzsment. KJK. Budapest 154 -238.p.
- Roóz József (2006): A menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, Budapest, 191-224. p
- Rynes, S.L. - Gerhart, B. - Minette, K.A. (2004): The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management 43 évf. 4. sz. 381-394. p.
- Szabados György (2006): A csoportmenedzsment vezetési és szervezési összefüggései. A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Tudományos ülés, Debrecen, 237-242. p.
- Szabados György (2008): Managerial aspects of operating performance groups in agriculture. A Journal of Agricultural Sciences. Acta Agraria Debreceniensis, Debrecen. 137-142. p.
- Terjék László - Vántus András (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar Megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. (AVA) Nemzetközi Konferencia Debrecen, CD

- Terjék László (2006): Munkavédelemmel kapcsolatos emberi tényezők vizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalkozásánál. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. Debrecen, DVD
- Tóthné Sikora Gizella (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc 463 p.
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. Harvard Business Review Book. Boston.
In: Poór J. (ed.) (2007): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Complex Kiadó. Budapest, 53.p.
- Ulrich, D. (1998): Delivering results. Harvard Business Review Book. Boston. In: Poór J. (ed.) (2007): Rugalmas ösztönzés – rugalmas juttatások. Complex Kiadó. Budapest, 53.p.
- Vántus András – Pakurár Miklós (2008): A szervezethez és termelékenységhez tényezői és összefüggései. XXXII. Óvári Tudományos Nap. Mosonmagyaróvár, október 9. CD

AZ ALTERNATÍV VITARENDEZÉSI ELJÁRÁSOK (LEHETSÉGES) SZEREPE A MUNKAHELYI SZOCIALIZÁCIÓ FOLYAMATÁBAN

ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTIONS IN THE PROCESS OF WORK SOCIALIZATION

KOZÁK ANITA tanársegéd

Intézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék Társadalomtudományi
és Kommunikációs Intézet Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar,
Debreceni Egyetem

ABSTARCT

In this paper the different definitions of alternative dispute resolution, the types of ADR, the work socialization and the parts of the integration process are analysed.

The literature pays attention to the differences among alternative dispute resolution techniques, but it narrows down these methods to mediation, arbitration and negotiation. A new way to define alternative dispute resolution at workplace is suggested. Also authors make difference among general work socialization, socialization for the scope of activities and workplace socialization. This essay suggested that making difference among these three processes is not always necessary. The process of workplace socialization is critical to the newcomers; it takes one or two years depending on many things like the new position, the organizational culture and the personality of the newcomer. During this time conflicts and debates could be created which can make this process more difficult and/or unsuccessful.

Finally, this paper seeks to examine the possible connection between the suggested definition of ADR and workplace socialization.

1. Bevezetés

A tanulmány témája két terület keresztmetszetéből született: az alternatív vitarendezési eljárások és a munkahelyi szocializáció találkozásából.

Annak ellenére, hogy az alternatív vitarendezési eljárások már nem számítanak újkeletű módszernek Magyarországon – a magyar Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat (MKDSZ) 1996-ban jött létre -, a munkáltatók többsége nincs tisztában a munkaügyi viták 'nemperes' úton történő rendezésének lehetőségével. Jól rámutat erre az is, hogy az alternatív vitarendezési eljárások (AVR, alternative

dispute resolution – ADR; a tárgyalás, a mediáció és az arbitráció) témájával tudományos értelemben is foglalkozók és publikálók között elsősorban jogászokat és szociológusokat találunk (pld. Farkas J., Rézler Gy., Nacsá B., Tóth F., Nádházy Zs.) (Kas 2008). Írásomban ezért arra vállalkozom, hogy az alternatív vitarendezési eljárások alkalmazásának jelentőségét egy új irányból közelítsem meg: a vezetéstudomány, azon belül is munkahelyi szocializáció/beillesztés aspektusából.

A munkahelyi szocializáció a szakirodalomban az 1970-es évek végétől jelent meg (Van Maanen & Schein 1979; Louis 1980). A szerzők a munkahelyi szocializáció folyamatát definiálták, kitértek azon szervezeti és egyéni sajátosságokra is, amelyek elősegíthetik a folyamat sikerességét. A szakirodalom a munkahelyi szocializáció időtartamát a munkakörhöz, a szervezeti kultúrához és az új belépő személyiségéhez teszi függővé, de általánosságban elmondható, hogy egy-két évben határozza meg. A munkaügyi viták egy része a szervezeti életbe és munkahelyi kollektívába történő integráció időszakában alakul ki, így az alternatív vitarendezési eljárások igénybevételének nagy szerepe lehet a jó munkahelyi kollektíva fenntartásában.

Tanulmányomban először meghatározom az alternatív vitarendezési eljárásokat, majd bemutatom a munkahelyi szocializáció folyamatát, végül összekapcsolom a két területet és elhelyezem az alternatív vitarendezési technikákat a munkahelyi szocializáció folyamatában.

2. Az alternatív vitarendezési eljárások

Tanulmányom ezen fejezetében az alternatív vitarendezés ismert definíciónak leírásán túl megindokolom, majd megfogalmazom, hogy a munkaügyi viták békés úton történő rendezésének lehetőségeinél egy szélesebb skála mentén is lehet gondolkodni.

Alternatív vitarendezési eljárások alatt olyan folyamatokat és technikákat értünk, amelyek nem bírósági úton – vagyis nem formális jogi keretek között – rendezik a konfliktusokat (Internet 1). Az amerikai online jogi szótár alternatív vitarendezésként határoz meg minden olyan módszert, amely kevesebb költséggel jár és jóval eredményesebb, mint a peres eljárások. Példaként a közvetítést és a döntőbíráskodást említi; ugyanakkor megjegyzi, hogy noha az alternatív vitarendezési technikák körébe viszonylag sok módszer tartozik, azok egy része intézményesített, mégis egységes, jól meghatározott definíciója (Internet 2).

Palmer és Roberts (2005) vitafeloldásról szóló összefoglaló művük második fejezetében számos ország példáján keresztül mutatják be az alternatív vitarendezés kialakulását és lehetséges formáit, azonban magát az AVR eljárásokat világosan ők nem határozták meg. Könyvükben annak egyes technikáit írták le abból kiindulva, hogy az egyén konfliktushelyzetben milyen lehetséges magatartásformákat gyakorolhat. Ennek alapján beszélhetünk elkerülésről, önbíráskodásról és megbeszélésről (Palmer-Roberts 2005 p. 13). Az elkerülés a kialakult vita figyel-

men kívül hagyását, az önbíráskodás a konfliktus erőszakos, fizikai megtorló módszerekkel történő „feloldását” jelenti, míg a megbeszélés során a két fél igyekszik a nézeteltérés békés úton történő megoldására. Utóbbi kategóriába sorolhatók azok a technikák, amelyeket a legtöbb szakirodalom az alternatív vitarendezési eljárások közé sorol: tárgyalás, békéltetés, mediáció (közvetítés) és arbitráció (döntőbíráskodás).

Fontosnak tartom, hogy a téma egyik kiváló amerikai kutatója olyan megközelítést alkalmaz, amely a döntőbíráskodást tekinti a legjelentősebb AVR eljárásnak, és mellette a tárgyalást, a mediációt, az egyeztetést, a mini-trial technikát (a mediáció és az arbitráció keveréke), a tényfeltárást és a bírói segítség igénybevételét említi (Cheeseman 2012 p. 43.).

A tanulmány témájának szempontjából ezek közül az egyeztetést (tárgyalást), a békéltetést és a döntőbíráskodást tartom lényegesnek kiemelni.

1. táblázat: AVR módszerek kategorizálása
Table 1.: Categorizing the ADR techniques

	Harmadik személy jelenléte	Döntési jog
Egyeztetés	Kétoldalú, nincs jelen harmadik személy	Felek kezében
Békéltetés/Közvetítés	Harmadik személy jelen van	Felek kezében
Döntőbíráskodás	Harmadik személy jelen van	Harmadik személy kezében

Forrás: Kas Kinga (2008 p. 39.)

Ahogy a fenti táblázatból kiderül, a két legnagyobb különbség a kiemelt vita-feloldó technikákban a harmadik személy jelenléte vagy annak hiánya, illetve a döntési jog. Az egyeztetés (vagy tárgyalás) során nem vesz részt harmadik fél a vitafeloldásban (megjegyzendő: a két fél mellett támogatók lehetnek jelen), így a konfliktus végkimenetelének meghatározása, vagyis a döntési jog is a felek kezében marad. A békéltetés (közvetítés, mediáció) abban tér el az egyeztetéstől, hogy a nézeteltérés feloldásához hívnak egy független, pártatlan szakembert, aki segíti a konfliktusban álló feleket a vitás kérdés feloldásában, a döntési jogot azonban a felek kezében hagyja. A legegyszerűbben és legáltalánosabban úgy fogalmazhatnánk meg, hogy a mediátor vagy a közvetítő egy keretet ad a folyamatnak, jelenlétével és instrukcióival segíti a konfliktusfeloldást, a tartalmi kérdésekben azonban nem foglal állást. A döntőbíráskodás vagy arbitráció során szintén jelen vagy egy harmadik fél, de ez a harmadik fél már rendelkezik döntési joggal, és a vitában álló feleknek az eljárás megkezdése előtt el kell fogniuk, hogy az arbitrátor (döntőbíró) szava határozza meg a konfliktus feloldásának végkimenetelét. / Magyarországon nagyon kevés ilyen arbitrációs eljárás van, az MKDSZ 2008-as jelentésében egyetlen ilyen esetről sem számolt be./

Az alternatív vitarendezés gyökerei az Amerikai Egyesült Államokban az indián tradicionális törzsi igazságszolgáltatás évszázadok óta változatlan formái-

hoz nyúlnak vissza, és megoldásai kézenfekvő mintaként szolgálhattak a bíróságok túlterheltségét orvosolni szándékozó jogalkotóknak (Nádházy 2011 p. 158.). Az USA-ban először a kollektív munkaügyi viták esetén alkalmazták sikerrel (az 1940-es években vezették be), aztán fokozatosan hódította meg az élet többi területét (Lovász 2011 p. 109.). 1947-ben jött létre a Szövetségi Közvetítői és Békéltetői Szolgálat (Federal Mediation and Conciliation Service, FMCS), amelynek küldetése a szilárd munkaügyi kapcsolatok támogatása, a munkabéke fenntartása, a kollektív szerződések létrejöttének segítése és a sztrájkok kialakulásának megelőzése – különböző vitarendezési eljárások (leginkább mediáció, e-mediáció, arbitráció) segítségével (Internet 3).

2. táblázat: Az FMCS esetszámai 2004-2011
Table 2.: Cases of FMCS between 2004 and 2011

Esetek			
Év	Kijelölt	Mediált	Megoldott
2004	18493	4748	3893
2005	17102	5215	4537
2006	15072	5484	4716
2007	14663	5329	4583
2008	14308	4836	4207
2009	13887	4767	4100
2010	14127	4919	4230
2011	13712	4665	3965

Forrás: FMCS Annula Report 2007; FMCS Annula Report 2011

A táblázatból kiderül, hogy az FMCS által mediált viták az utóbbi négy évben átlagosan 86%-ban (87%-86%-86%-85%) segítette hozzá a konfliktusban álló feleket a megállapodáshoz. Az esetek kevesebb, mint egyharmadában nem születik megállapodás, az okok között feltételezhetően az elégtelen kommunikáció, politikai/gazdasági nyomás, hiányos/helytelen információ van jelen.

A szervezet magyar megfelelője a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat. „Az MKDSZ 2002 és 2005 között mintegy negyven esetben ajánlotta fel segítségét vita rendezéséhez. Az esetek egy részében a felek ezt nem vették igénybe, harminc alkalommal viszont éltek a lehetőséggel. A közvetítések túlnyomó többsége eredményes volt, azaz a tárgyalások megállapodással zárultak, de legalábbis megszűnt a sztrájk-fenyegetettség (Internet 4).” Érdemes megjegyezni, hogy a megfogalmazásból nem derül ki, hogy a 30 esetből mennyi zárult sikerrel, és a „sztrájk-fenyegetettség megszűnése” mennyiben jelent(het)i a konfliktus sikeres feloldását. A szervezet honlapján a legfrissebb jelentés egy 2008-as: „2008-ban az MKDSZ 7 olyan munkaügyi konfliktust észlelt, amelyek feloldása érdekében felajánlotta segítségét az érintett feleknek. A 7 felajánlás nyomán 3 esetben közvetítésre kérték fel a megkeresetteket a szolgálatot, 2 esetben pedig tanácsadásra nyílt

alkalom. Az év során összesen 5 közvetítésre került sor” (Beszámoló a Munkaügyi Közvetítői és Döntőbírói Szolgálat 2008. évi tevékenységéről). Egyértelműen kiderül, hogy a kollektív vitákon történő békéltetés az USA-ban az FMCS kiépült intézményrendszerének köszönhetően népszerű és sikeres, míg Magyarországon a munkaügyi viták békés úton történő rendezésének ez a lehetősége nem honosodott meg, a szervezetek minden bizonnyal bizalmatlanok az eljárással kapcsolatban.

Érdekes tudnunk, hogy a munkaügyi vitákat számon tartják. Nagy-Britanniában körülbelül 100.000 munkaügyi vita van évente, Magyarországon a munkaügyi perek száma 15-16 ezer. Ez népességarányosnak mondható, azonban Angliában a Tanácsadó, Békéltető és Döntőbírói Szolgálat (ACAS) a munkaügyi vitáknak a 80%-át elviszi a bíróságok köréből. Ez annak is köszönhető, hogy „Nagy-Britanniában ha valaki egy munkaügyi központban valamilyen vitás helyzetről számol be, akkor az elképzelhetetlen, hogy az ügyintéző ne azonnal ehhez a szervezethez irányítsa” (Krémer 2008).

Részben az amerikai és az angliai példa miatt, részben a fent említett definíciók bizonytalansága miatt abból indulok ki, hogy a munkaügyi viták békés úton történő feloldásának lehetőségeinél nemcsak a mediációt, a döntőbíráskodást (és a tárgyalást) kell számba venni, hanem lényegében minden olyan módszert, folyamatot vagy technikát alternatív vitarendezésnek tekinthetünk, ami peres eljáráson kívül, nem a bíróság közreműködésével történő konfliktusmegoldás. Ilyen lehet egy ad hoc megbeszéléstől vagy hivatalos ebédől kezdve egy informális arbitrációs eljárásig gyakorlatilag minden, ami arra irányul, hogy a vitás felek békés úton megegyezésre jussanak, és amelyben a felek ezt célként fogalmazzák meg.

3. A munkahelyi szocializáció és az alternatív vitarendezési technikák elhelyezése annak folyamatában

Cikkemnek ebben a fejeztében definiálom a munkahelyi szocializációt, leírom annak folyamatát, majd elhelyezem benne az alternatív vitarendezési eljárásokat.

Antalovics online jegyzetében különbséget tesz a munkavégzéshez történő szocializáció, a munkakörhöz való alkalmazkodás és a munkahelyi, munkaszervezetbe történő beilleszkedés között (Internet 5). Fontosnak tartom ezért kiemelni, hogy írásomban szervezetpszichológiai megközelítést alkalmazok: az egyénnek nem a munka világához és/vagy az adott munkakörhöz történő szocializációját elemzem, hanem egy komplexebb folyamatot, magába a munkaszervezetbe történő integrációját. Munkahelyi szocializáció alatt azt a folyamatot értem, amelynek során az új belépő – amennyiben nem rendelkezik még munkatapasztalattal: magához a munkavégzéshez is alkalmazkodik – megismeri, átlátja és ellátja munkaköri feladatait, felismeri, hogy munkája hogyan válik a szervezet számára értékke, kapcsolati hálót épít ki, végül elfogadja, illetve integrálódik a szervezeti kultúrába. Azért tartottam fontosnak a fogalom tisztázását, mert véleményem szerint a munkavégzéshez történő szocializáció, a munkakörhöz való alkalmazkodás

és a munkahelyi, munkaszervezetbe történő beilleszkedés nem választhatók el egymástól, egyazon folyamatnak több oldalát jelentik. Miközben az egyén alkalmazkodik a munkavégzéshez vagy egy adott munkakör feladatait tanulja/látja el, a szervezetbe történő beilleszkedése, a szervezeti normák és szokások megismerése is megtörténik.

Az általam megfogalmazott definíciót támasztja alá Morrison (1993) tanulmánya, aki az új belépő számára négy fő feladat elvégzését/megvalósítását tartja szükségesnek:

- betanulás a munkába (task mastery): munkaköri követelmények megismerése, a munkavégzéshez szükséges készségek elsajátítása;
- szerep-tisztázás (role clarification): felismerni és azonosulni a szereppel, amelyet a munkatársai és a felettesei elvárnak tőle annak érdekében, hogy megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak;
- kultúraátvitel (acculturation): a szervezeti normák, szokások megismerése és elfogadása és gyakorlása;
- társas-szervezeti integráció (social integration): kapcsolatépítés a munkatársakkal, azok szélesítése és elmélyítése a szervezetben.

Feldman (1976) a szervezetbe történő integráció folyamatát három egymásra épülő szakaszra bontja: előzetes szocializáció, alkalmazkodás és szerep betöltés-stabilizálás. Az előzetes szocializáció során az új belépőnek a munkavégzéssel, az adott munkakör betöltésével kapcsolatos előzetes elvárásainak korrekciója történik meg. Az alkalmazkodás alatt történik meg a „beavató”, ez a munkavégzés elsajátításának kezdeti időszaka. Ebben a szakban – munkakörtől, szervezettől függően – általában egy munkatárs/felettes „patronálja, betanítja” az új belépőt. Érdeemes megjegyezni, hogy „a HR szakirodalom nem támaszt különösebb feltételeket ennek a mentornak a kiválasztásához, legtöbbször az „idősebb”, „tapasztalt” elvárást fogalmazza meg. Elvértve találni utalást arra, hogy milyen képességekkel kell rendelkeznie a kijelölt kollégának ahhoz, hogy a lehető legsikeresebben és leggyorsabban tudja elvégezni beillesztést” (Móré 2011 p. 44.). Feldman erre az időszakra teszi a kapcsolati háló kialakítását (ennek sikerességét jelentős mértékben meghatározhatja a mentor személyisége), továbbá a szerepek tisztázását, illetve a teljesítmény önértékelése és a szervezet által történő értékelése összhangjának kialakulását. A szerep betöltése és stabilizálása a befejező szakasz, melynek során az egyén stabilizálódik a munkacsoportba és a tágabb szervezeti környezetbe. A munkapszichológus megjegyzi, hogy ennek egyik feltétele az egyén képessé válása arra, hogy a munkahelyén keletkező feszültséget és konfliktusokat tudja kezelni és feloldani.

A szakirodalmi áttekintésből megállapítható, hogy a munkahelyi szocializáció – a szervezet jellegétől, a munkakörtől, az új belépő (és a kijelölt mentor) személyiségétől függően - egy hosszú folyamat, melyet több tényező is befolyásol. Egy haza szakmai portál (HRportál) beilleszkedéssel és munkahelyi integrációval kapcsolatos cikkeiben azt hangsúlyozza, hogy ez a folyamat akár 2 évig is eltarthat.

Egy gyógyszergyár HR igazgatója pedig úgy nyilatkozott, hogy 3 év eltelte után tekinti az új belépőt a szervezet teljes értékű tagjának, addig a munkavégzés egy tanulási, alkalmazkodási folyamattal párosul, ami megalapozhatja a későbbi kreativitást (interjú egy HR igazgatóval, 2011).

Az új belépő szervezeti integrációja során felmerülhetnek olyan konfliktusok és munkaügyi viták, amelyek megoldásához az alternatív vitarendezési eljárásokat célszerű alkalmazni annak érdekében, hogy az „újonc” szocializációját segítsük, és a kialakult nézeteltérést ne a folyamat akadályozó tényezőjeként élje meg. Az új belépőnek emellett, hogy bele kell tanulnia a(z új) munkakörébe és a lehető leghamarabb produktív munkatárssá kell válnia, alkalmazkodnia kell a szervezeti kultúrához, meg kell ismernie és el kell fogadnia a közvetlen munkacsoportját is. Ez egy komplex folyamat számos olyan faktorral és konfliktusforrással, amely veszélyeztetheti annak sikeres megvalósulását. Amennyiben például kijelölt mentor segíti a beilleszkedést, a köztük lévő generációs különbség miatt kommunikációs problémák léphetnek fel, ezt Móré (2011) tanulmányában részletesen leírja. Alátámasztja ezt egy korábbi kutatásunk is, amelyben amerikai munkavállalókat kérdeztünk meg a generációs konfliktusok jelentőségéről a beilleszkedési folyamat során (Kozák et al., 2011). Nemcsak az életkori sajátosságokból adódhatnak olyan kommunikációs problémák, amelyek munkahelyi vitákat eredményezhetnek, az új belépő személyisége vagy a munkatársi kollektíva is előidézhethet konfliktusokat.

Az alternatív vitarendezési technikák közül a legismertebb a mediáció (közvetítés), amellyel az MKDSZ is foglalkozik. Ezt a közvetítői tevékenységet azonban csak a kollektív érdekviták esetén gyakorolja, és annak ellenére, hogy Nagy-Britanniában a munkaügyi viták jelentős részénél az ACAS szervezet jár el, Magyarországon ez egyáltalán nem bevált gyakorlat. Tanulmányomban nem azt tűztem ki célul, hogy az MKDSZ feladatkörének kiszélesítését javasoljam, hanem arra kívánom felhívni a figyelmet, hogy az alternatív vitarendezési technikák egy szélesebb skála mentén történő értelmezése, azok szervezeti alkalmazása jótékonyan befolyásolhatja a munkahelyi szocializáció folyamatát. Ahhoz ugyanis, hogy a jó munkahelyi kollektíva fennmaradjon, illetve a munkaerő elvesztésével vagy lojáliságának csökkenésével a beillesztésbe investált idő, pénz és energia ne amortizálódjon, a kialakult integrációs problémák, interperszonális konfliktusok felismerése és békés úton történő rendezése szükséges.

4. Összegzés

Cikkemben arra vállalkoztam, hogy két terület, az alternatív vitarendezési technikák és a munkahelyi szocializáció összekapcsolásával egy újszerű megközelítés lehetőségét vázoljam fel.

Az alternatív vitarendezési eljárások, mint gyűjtőfogalom a szakirodalomban többféleképpen definiált és számos megközelítésben ismert. Kihasnálva a meghatározások bizonytalanságát, én egy tágabb értelmezést javasoltam. A munka-

helyi szocializáció fogalmi tisztázásánál felhívtam a figyelmet arra, hogy bár a szerzők külön tárgyalják a munkavégzéshez történő szocializációt, a munkakörhöz való alkalmazkodást és a munkahelyi, munkaszervezetbe történő beilleszkedést, a három folyamat közé nem lehet éles határvonalat húzni, azokat elválasztani és függetleníteni egymástól. A tanulmány befejezéseként a munkahelyi szocializáció folyamatába elhelyeztem a saját megközelítésben használt alternatív vitarendezési eljárásokat, és hangsúlyoztam azok jelentőségét az integráció során esetlegesen felmerülő beilleszkedési problémák kezelésére.

Úgy gondolom, az alternatív vitarendezési eljárások kutatása egy olyan terület, amelynek helye van a vezetéstudomány kérdéseinek elemzése során is. A témával tudományos értelemben is foglalkozók azonban leginkább jogászok és szociológusok, így a munkaügyi viták békés úton történő rendezését többnyire a döntőbíráskodás és az intézményesített közvetítői tevékenység körére szűkítik.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Cheeseman, R. Henry (2012): *Contemporary Business and Online Commerce Law*, 7th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Feldman, C. Daniel (1976): A contingency theory of socialization. In: *Administrative Science Quarterly* 21. pp. 433-452.
- Kas Kinga (2008): *Az alternatív vitarendezés a foglalkoztatási konfliktusokban*. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- Kozák Anita-Móré Mariann-Bányai Gábor (2011): Nehezíthetik-e a generációs konfliktusok a munkahelyi beillesztést az USA-ban? Empirikus vizsgálat egy amerikai disztribútor vállalatnál. In: Gortka-Rákó Erzsébet (szerk.) *Társadalomtudományi tanulmányok, IV., Integráció-Inklúzió-Multikulturalitás* Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen. pp. 79-84.
- Krémer András: *Az alternatív vitarendezési eljárások*. E-Universitas – előadás, Szegedi Tudományegyetem. Internetes elérhetőség:
<http://www.u-szeged.hu/szabadegyetem-szeged/korabbi-szemeszterek/szemeszter/2008-aprilis-16-szerda/alternativ-vitarendezeesi>
- Lovász Gabriella (2011): Munkaügyi mediáció – nemzetközi kitekintés és hazai jellegzetességek. In: *Szervezet, konfliktus, mediáció*. In: Janky Béla (szerk.) *Szervezet, konfliktus, mediáció. Tanulmányok a 100 éve született Rézler Gyula emlékére*. Gondolat Kiadó, Budapest. pp. 157-164.
- Móré Mariann (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem! A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közleményei* IV. évf. 2.sz. pp. 43-50.
- Morrison, Elizabeth Wolfe (1993): Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomers socialization. *Journal of Applied Psychology*. pp. 177-183.
- Nádházy Zsolt (2011): Vissza a jövőbe – avagy tradicionális indián békéltető szertartások az internetes mediáció korában. In: Janky Béla (szerk.) *Szervezet, konfliktus, mediáció*.

Tanulmányok a 100 éve született Rézler Gyula emlékére. Gondolat Kiadó, Budapest. pp. 157-164.

Palmer, Michael – Roberts, Simon (2005): Dispute Processes. ADR and the Primary Forms of Decision-Making. Cambridge University Press, New York

Van Maanen, John-Schein, H. Edgar (1979): Toward the theory of organizational socialization. In: *Resource in Organization Behavior* 1. pp. 209-264.

Louis, M.R. (1980): Career Transitions: Variations and Commonalities. In: *Academy of Management Review* 5. pp. 329-340.

Internet 1: <http://www.hg.org/adr.html> (Letöltés ideje: 2012. 05. 04)

Internet 2: <http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/alternative+dispute+resolution> (Letöltés ideje: 2012. 04. 15.)

Internet 3: <http://www.fmcs.gov/internet/> (Letöltés ideje: 2012. 06. 14.)

Internet 4: <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=13952&articleID=22350&ctag=articlelist&i id=1> (Letöltés ideje: 2012. 06. 14.)

Internet 5: <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/3felev/mszocfre.pdf> (Letöltés ideje: 2012. 06. 16.)

A MUNKAHELYI BEILLESZTÉS GYAKORLATA AZ EGYÉN MEGKÖZELÍTÉSÉBEN

THE PRACTICE OF THE WORKPLACE INSERT FROM THE VIEWPOINT OF THE INDIVIDUAL

Dr. MÓRÉ MARIANN főiskolai docens

Debreceni Egyetem

ABSTRACT

A detailed examination was made of the companies' insert practice before with 6 years in Hungary. According to the 2006 results (Dara 2006) the organisations more than an insert program was applied in his half. The organisations taking a part in the examination themselves acquainting, the emphasis was laid on the presentation of the organizational hierarchy. We wish to present one of the results of our questionnaire survey made in the Northern Great Plain region in our study. We asked the employees about it, a what kind of measure this helps their integration in? The questionnaire with own editing implies altogether 59 questions in 6 groups of questions. From the examined sample onto the data of 438 employees relevantly can be deduced inferences. Our result in the region's concerned undertakings the insert not his integral part for the workflows, it is not regarded as a key task, they do not concentrate on the interests of the new entering individual and his needs. The benefits of the efficient insert, from the individual self-esteem, the organisations examined by us miss out on the utilisation of the organizational benefits of craving the achievement, the demonstration.

1. Bevezetés

A rendszerváltást követően lezajlott gazdasági szerkezetváltás olyan átalakulási folyamatokat indított be, amelyek hatást gyakoroltak a munkaerőpiaci mozgásra és a munkahelyi kultúrára is. A megváltozott feltételek miatt, átalakításra került a foglalkoztatáspolitikai eszközrendszere. (Pakurár-Oláh, 2009). A KSH munkaerőpiaci mozgásokat bemutató elemzése szerint ((I1) 2000 és 2008 között 194.714-ről 267.757-re változott a munkahelyet változtatók száma, a változás 40,4%. A KSH fiatalok munkaerőpiaci helyzetét (I2) bemutató adatfelvétele szerint a 15-29 év közötti korosztály 44,5 %-ának volt egyetlen munkahelye, 27,5% kettő, 16,7% pedig három munkahellyel rendelkezett. A rendszerváltást követően új típusú munkahely-változtatók jelentek meg, akik korántsem csak a jobb fizetésért keresnek állást. A munkahelyek egyre több új belépővel találkoznak, akik koruk, munka-

tapasztalatuk, végzettségük, társadalmi háttérük és viselkedésük szerint erős szórtságot mutatnak. Az új belépők számára egyre természetesebb a munkahelyváltás, a beillesztés kultúráját a változtatás során elsajátíthatják, s az új munkahelyre alkalmazhatják. Tanulmányunkban az Észak-alföldi Régióban végzett kérdőíves felmérésünk egyik eredményét kívánjuk bemutatni. A munkavállalókat arról kérdeztük, hogyan élték meg a beillesztés folyamatát, létezett-e tervszerű beillesztés, s ez milyen mértékben segítette integrációjukat?

2. A beillesztés elmélete

A menedzsmenttudomány az egyén szervezethez történő alkalmazkodásának, a munkahelyi szocializációnak a kérdéskörében tárgyalja a beilleszkedést (Gulyás 2008). A gazdasági, társadalmi átrendeződések természetesen érintik az egyes szervezetek belső életét is. A hatékonyság és a versenyképesség érdekében a folyamatos fejlesztések, a globális igényekhez igazodnak, de az adott szervezeti kultúrát csak lassabban, részlegesen lehet a változással szinkronba hozni. (Lácza, 2012.) A szocializáció során az egyén viselkedése úgy módosul, hogy az megfeleljen a vele szemben támasztott elvárásoknak. A szervezetbe történő beléptetés három lépcsőben történik: előzetes szocializáció, alkalmazkodás, szerepbetöltés és stabilizáció. A beillesztés az alkalmazkodás és a szerepbetöltés fázisaiban valósul meg. A beilleszkedés kritikus fázisa a szerepbetöltés, hiszen az egyénnek először is fel kell ismernie a tőle elvárt szerepet, másrészt meg kell birkóznia azzal a feladattal, amely a szereppel való azonosulást jelenti. A sikeres beilleszkedést segíthetik azok a pszichológiai tréningek, amelyek az egyén önismeretére irányulnak, fejlesztik kommunikációs képességét, segítenek legyőzni a beilleszkedéssel járó pszichológiai megterhelést. A szocializációs folyamat minden pontján meghatározó szerepe van az információknak. Az új belépők információszükséglete Takács (2006) összefoglalása alapján az alábbi területekre terjed ki:

- feladat: információ a speciális munkakövetelményekről
- szerep: információ az interperszonális hálózatról, a kommunikációs csatornákról
- csoport: információ a közvetlen munkacsoportról, a légkörről
- szervezet: információ a szervezeti kultúráról

Ezeket az információkat akkor tudja a szervezet biztosítani az új belépő számára, ha a szervezet vezetői, humánmenedzserei maguk is tisztában vannak azok tartalmával. Az új belépők szocializálására hat olyan szociális technikát ismerünk, amelyekkel befolyásolhatók a szervezeti eredmények: kollektív-egyéni, formális-informális, véletlenszerű-szekvenciális, folyamatos-megszakító, felavató-megfosztó. A sikeres beillesztés növeli a szervezet eredményességét, stabilitását, hozzájárul a kiegyensúlyozott társas kapcsolatokhoz, az erre fordított idő megtérül a szervezet számára (Bácsné 2010). A beillesztési program elkészítése, koordinálása a HR szervezeti egység feladata. Legtöbb esetben két szakaszból áll, s az alábbi elemekre terjed ki:

- általános szakasz: munkaidő szabályozás, szervezeti hierarchia, munkavédelmi szabályok, munkahelyi kultúra
- egyéni szakasz: a betöltendő munkakörrel összefüggésben lévő ismeretek

Az egyéni szakasz leggyorsabban egy patronáló, a mentor támogatása mellett valósul meg. A HR szakirodalomban csak elvétve találni utalást arra, hogy milyen képességekkel kell rendelkezni a kijelölt kollégának ahhoz, hogy a lehető legsikeresebben és leggyorsabban tudja elvégezni az új belépő beillesztését. A HR területtel foglalkozó szerzők nem tartják túl lényegesnek a mentor és az új belépő közti kommunikáció folyamatát, az ebből származó előnyöket és hátrányokat. A beillesztéssel összefüggő kommunikációs kompetenciák kérdését, azok gyakorlati alkalmazását Dajnoki (2009) a megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezetek esetében részletesen összegzi.

A beillesztési programok zömére a tanulás-tanítás központúság jellemző. Éppen ezért a beillesztési programban a lehető legtöbb tanulási lehetőséget teremtik meg, írásos anyagokat készítenek, s különböző módokon felkészülnek az információigény kielégítésére.

3. A beilleszkedő egyén és a kommunikáció

A XXI. század munkavállalója gyakran vált munkahelyet, nem, kor, képzettség és tapasztalat szempontjából vegyes összetételű csoportba tartozik. Az év bármely szakaszában érkezhetsz a vállalatához, korántsem pályakezdő, friss diplomásként is lehet már munkatapasztalata. Pályázat útján kapja meg az állást, többször váltott már munkahelyet. A munkaszerződés aláírása után nem pályolgatja senki, a beillesztési program során elvárják tőle, hogy nagy mennyiségű dokumentumot tudjon értelmezni, mentorával tudnia kell kommunikálni, s nagyon hamar teljesítményt várnak el tőle. Tisztában van vele, ha hogy az elvárások vele kapcsolatosan többrétűek, kompetenciáit folyamatosan kell bővítenie (Szabados 2008). A beilleszkedéshez szükséges információkat nagyon gyorsan kell megszereznie (írással anyagokból, egy idősebb kolléga szóbeli tájékoztatásából, kapcsolati háló kiépítéséből), mert ennek hiányában a szerteágazó folyamatokba rendezett munkába nem képes bekapcsolódni. A gyakori munkahelyváltás eredményeként már többször is átélt beillesztési programot, természetes vágya, hogy gyorsan alkalmazkodjon új környezetéhez. Ha a beillesztés időszakában magára marad, igyekszik gyorsan kialakítani kapcsolati hálóját (Cross 2007), hogy termelőképességét, alkalmasságát a lehető leghamarabb bizonyítsa. A beillesztés/beilleszkedés az egyén szempontjából kommunikációs folyamat során valósul meg, írásbeli (a beillesztési kézikönyv akár 50 oldal is lehet, tartalmából akár vizsgáznia is kell), és szóbeli közlések útján adják át számára az információkat. A számára kijelölt mentor akár alacsonyabb végzettségű, 15-20 évvel idősebb kolléga is lehet. A beillesztési folyamat során nyitottságot, jó kommunikációs képességet várnak el tőle. A beillesztés kommunikáció színtere a szervezet, amelyben speciális kommunikáció

zajlik. Dajnoki (2002) a szervezeti kommunikáció fogalmán a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások közötti kommunikációs, információs, valamint a szervezeten belüli információs és kommunikációs rendszert érti. Speciális formája és tartalma szerint is. Jellemzője az írásos dokumentumok nagy száma, hatalmi szálak hálózata szabályozza. Minél nagyobb egy szervezet annál több információ és idő kell a beillesztéshez, ezért előfordulhatnak leegyszerűsítések és ebből következő tartalomserülések. A szervezet vezetésének döntése, a HR munkacsoport választása, hogy a beillesztés folyamatában a szervezetre/munkakörre, vagy az új belépőre, mint egyénre helyezi a hangsúlyt. A munkakör alapú rendszerekben a szervezeti/munkaköri értékekre fókuszálnak, a beillesztési program a vállalattal, munkakörrel összefüggésbe hozható információk átadására koncentrálnak, írásbeli dokumentumok nagy száma jellemzi. Az egyénre épített beillesztési program az új munkatárs szervezetbe történő illeszkedésére helyezi a hangsúlyt. Az ilyen egyénre szabott program esetén az új belépő szervezeti kultúrához való illeszkedése a fontos. Személyes beszélgetések, találkozási lehetőségek, mentor segíti az új belépőt. A szervezeti struktúrák fejlődése következtében egyre jellemzőbbek a mátrixszervezetek, a projektcsoportok, amelyekben nagy jelentőséggel bír a vállalati kultúra megismerése, a kapcsolati háló kialakítása. A közös munkát végző dolgozók nem feltétlenül ugyanabban az épületben, városban, országban látják el feladatukat. Egy ilyen rendszerben a munkavégzés, a teljesítmény alapfeltétele a kapcsolati háló gyors kialakítása. Szerencsés esetben a szervezet-, és az egyén központú megközelítés együttes alkalmazása alkotja a beillesztési programot. A kommunikációnak az új munkatárs szempontjából számtalan zavaró tényezője van: generációs és végzettségbeli különbségek, szövegértési nehézségek, kulturális eltérések, időhiány, stb. Az egyén számára így keletkező zavarokra a HR szakmának reagálnia kellene, a kommunikációt támogatnia.

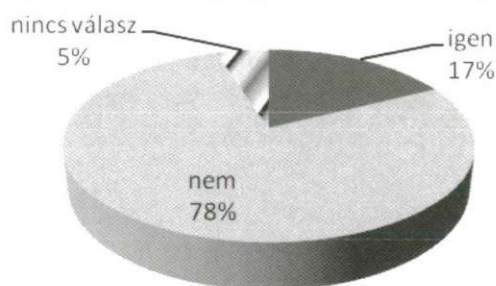
4. A beilleszkedő egyén és a beillesztés

Kutatásunk az Észak-alföldi Régió vállalkozásainál, vállalatnál dolgozóktól arra a kérdésre kereste a választ, hogy szervezetük az újonnan belépő munkatársat milyen formában, milyen támogatással illeszti be a szervezeti kultúrába. A saját szerkesztésű kérdőív 6 kérdéscsoportban összesen 59 kérdést tartalmazott. A vizsgált mintából 438 munkavállaló adataira vonatkozóan vonhatók le következtetések. A minta nem tekinthető reprezentatívnak, a vállalatok az Észak-alföldi Régió megyéiben működő szervezetek. A kérdőíveket az SPSS programmal dolgoztuk fel. A vállalat méretét az alkalmazottak száma szerint határoztuk meg, eszerint a minta 35%-ban 100 főnél több-, 22,5% 50-100 fő közötti-, 25% 10-50 fő közötti-, 15% 1-10 fő közötti alkalmazottat foglalkoztat. A válaszolók 2,5 %-a nem tudta megítélni az alkalmazottak számát. A válaszadók fele férfi, felsőfokú diplomával 37,5% rendelkezik, 8 általános vagy szakmunkás végzettséggel 17,5%. Többségük beosztott (77,5%), középvezető 20%, felsővezető 2,5%. A válaszadók 35%-a

20 és 30 év közötti, ugyanennyi a 31 és 40 év közötti személy is. Az 50 év feletiek száma 12,5 %. A válaszadók döntő többsége (87,5%) nyilatkozott úgy, hogy új munkahelyén a munkaügyi papírok átvizsgálása volt az első feladatok egyike. A kereszttáblákból az olvasható ki, hogy ezek a válaszolók az 50 fő alatt foglalkoztató szervezetekben dolgoznak. Kutatásunkban általánosságban is kíváncsiak voltunk arra, hogy a válaszadók tapasztalata és információja szerint munkahelyük rendelkezik-e orientációs programmal. A megkérdezettek közel 80%-ának nincs semmilyen formában információja arról, hogy szervezete programszerűen, és nem esetlegesen foglalkozik a beillesztés folyamatával: 1. ábra

1. ábra: Beillesztési program a munkahelyen (%)

Figure 1.: Insert program on the workplace



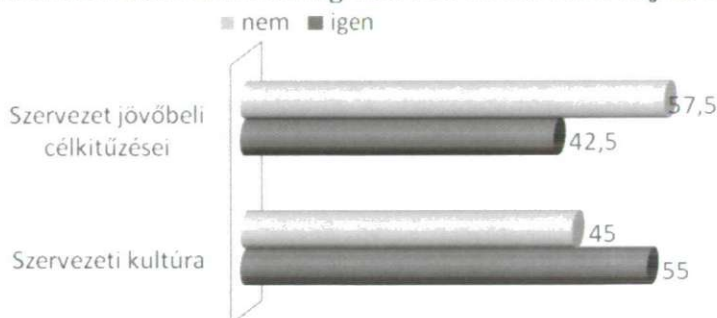
Forrás: saját vizsgálat (2012)

Kérdőívünk két kérdését összevetve azt állapíthatjuk meg, a válaszadók hosszabb idő alatt „éreztek otthon” magukat olyan szervezetben, amelyben nincs orientációs program. A mintában szereplő vállalkozások 92,5 %-ában nincs beillesztési kézikönyv, összefoglaló írásos dokumentum nem segíti az új munkatárs munkahelyi szocializációját. Az írásbeli tájékoztatón kívül a személyes segítség sem jellemző, a megkérdezettek 60%-a nyilatkozott úgy, hogy mentor sem támogatta az új munkahelyen. Első kérdéskörünkben arra kerestük a választ, hogy az új munkatársat a szervezeti kultúráról és a munkafolyamatokról milyen mértékben tájékoztatják: 2. ábra

A válaszolók tapasztalata szerint a szervezeti kultúráról, a szervezet jövőbeli célkitűzéseiről történő tájékoztatást nem tartják különösebben fontosnak a vállalkozások. Alig tér el az igennel válaszolók száma a nemmel válaszolókéétól. A szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdést összevetve a beillesztési program megélésével olyan összefüggést kaptuk, mely szerint azokban a szervezetekben tekintik fontosnak a szervezeti kultúra kérdését, ahol létezik az orientációs program is. Ugyanakkor a hétköznapi rutint meghatározó kérdések már előtérben kerülnek. Az olyan könnyen megszerezhető információk, mint parkolás, munkaidő, étkezés szinte mindenhol szerepelnek a hivatalos beillesztési folyamatban: 3. ábra

2. ábra: Tájékoztatás a szervezeti kultúráról és a célkitűzésekről (%)

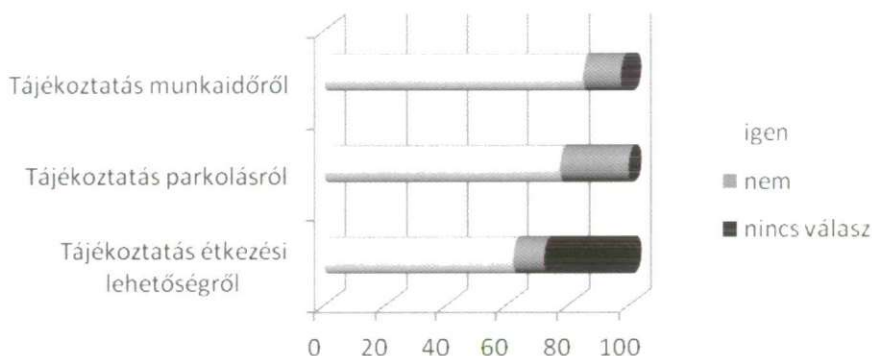
Figure 2.: Information from on organization culture and objectives



Forrás: saját vizsgálat (2012)

3. ábra: Tájékoztatás munkakörülményekről (%)

Figure 3.: Information from working conditions



Forrás: saját vizsgálat (2012)

A humánmenedzsment szakirodalom elvárásai szerint a munkaidőről, az étkezésről, a parkolásról az új belépők döntő többségét tájékoztatják. Hasonlóan magas értéket (75%) kaptunk a mosdókról, a helyiségek elhelyezkedéséről történő tájékoztatás formalizálásáról is. Természetesen ezeknek az információknak az átadása a HR osztály dolgozója, vagy a vezető részéről nem kíván különösebb felkészülést, ez a tudás a mindennapi rutin része, probléma nélkül átadható az új kolléga számára. Egy szervezet számára azonban az is fontos kell legyen, hogy az új dolgozó a lehető legrövidebb idő alatt pozitív viszonyba kerüljön a céggel, a munkával és a munkatársakkal (Karoliny-Poór 2010). Azok a dolgozók hajlamosak leginkább a fluktuációra, akik a beilleszkedés ideje alatt nem képesek kapcsolatot kialakítani az új tevékenységhez és az új munkatársakhoz. A nemzetközi szakirodalomban már jól ismert az a tézis, mely szerint a beillesztés nem információátadás, hanem kapcsolatépítés. Az egyén az új kapcsolatok révén hamar átveszi a munkahelyi légkört, megismeri a kapcsolati hálót, kiigazodik a szervezetben, problémák esetén

könnyen kér segítséget. Az új belépők információszükséglete az alábbi területekre terjed ki::

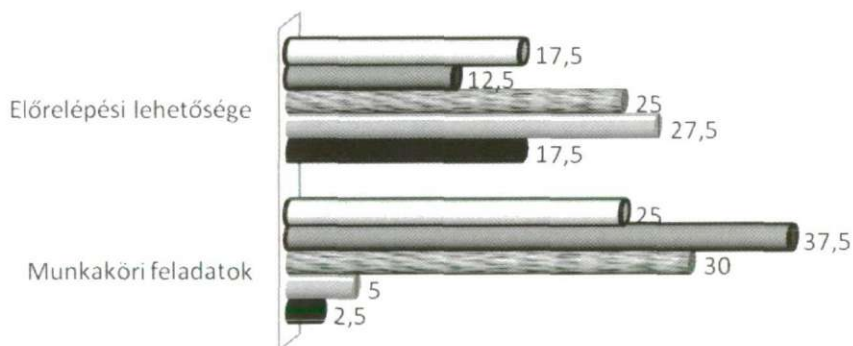
- feladat: információ a speciális munkakövetelményekről
- szerep: információ az interperszonális hálózatról, a kommunikációs csatornákról
- csoport: információ a közvetlen munkacsoportról, a légkörről
- szervezet: információ a szervezeti kultúráról

A beillesztés egyéni és általános részében is hangsúlyt kell kapnia ezeknek a tényezőknek, mert a biztonság, a kiszámíthatóság hozzájárul a jó teljesítőképesség rövid idejű eléréséhez (Lévai Bauer 2000). Felmérésünkben ezzel szemben olyan eredményt kaptunk, amely azt támasztja alá, hogy a vizsgálatba kerülő szervezetekben a munkavállaló valódi szocializációját jelentő kérdések már kevésbé hangsúlyosak: 4. ábra

4. ábra: Tájékoztatás munkaköréről és előrelépésről (%)

Figure 4.: Information from field of work and progress

■ teljeskörűen ■ majdnem teljeskörűen ■ részben ■ nem ■ egyáltalán nem



Forrás: saját vizsgálat (2012)

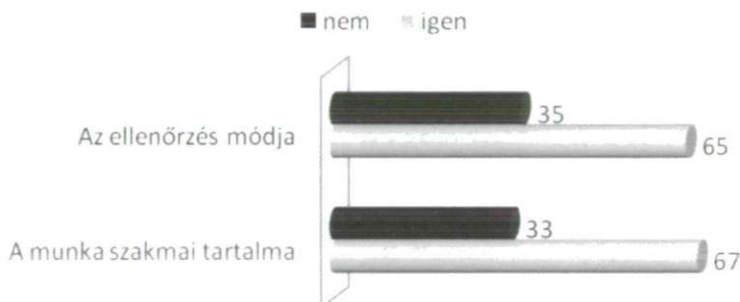
Szembevetendő, hogy a munkahelyi előrelépés lehetőségéről az új belépők 75%-át nem-, vagy csak részben tájékoztatták, ugyanakkor a munkaköri feladatokról a válaszadók 62,5 % kapott megfelelő információt. Az előrelépési lehetőségekről megszerzett kevés információ hátrányosan befolyásolhatja az új munkatárs beilleszkedését. Szinte minden emberre jellemző, hogy új környezetbe kerülve is vágyik megbecsülésre, önmegvalósításra, sikerélményre. Az új kihívások, új energiákat szabadítanak fel a munkavállalóból, az ebből származó szervezeti előnyt nem kihasználni elszalasztott lehetőség.

A munkaköri feladatok mellett a munkafolyamat meghatározó része a munka szakmai tartalma és annak ellenőrzése. Vizsgálatunkból az derül ki, hogy mindkét

tényezőről a megkérdezettek kétharmadát tájékoztatták a beillesztés folyamatában: 5. ábra

5. ábra: Tájékoztatás szakmai munkáról és ellenőrzésről (%)

Figure 5.: Information from vocational work and cheque



Forrás: saját vizsgálat (2012)

Az elemzés részletei azt mutatják, hogy az ellenőrzés módjáról a nagyobb létszámmal működő szervezetek kevésbé tájékoztatják az új belépőket, mint a kisebb vállalkozások, míg a munka szakmai tartalmáról történő tájékoztatást tekintve nem kaptunk eltérést az adatokban a létszám függvényében.

Kérdőívünkben a társas kapcsolatok kialakításának fontosságáról is kérdeztük a vizsgálatban részt vevő személyeket. A válaszadók 95%-a nyilatkozott úgy, hogy munkába álláskor bemutatták a közvetlen munkatársaknak. A megkérdezettek szinte teljes csoportja (97,5%) válaszolt igennel arra a kérdésre, bemutatták-e felettesének, amely természetesen alkalmat adhat az elvárások egyértelmű tisztázására.

5. Összefoglalás

Magyarországon 6 évvel ezelőtt készült olyan átfogó vizsgálat, amely a vállalatok humán erőforrás gazdálkodási tevékenységét, ezen belül a beillesztési tevékenységet is kutatta. A 2006-os eredmények szerint (Dara 2006) a szervezetek több mint felében alkalmaztak beillesztési programot. Ebben a vizsgálatban részt vevő szervezetek önmaguk megismertetésére, a szervezeti hierarchia bemutatására helyezték a hangsúlyt, s ezt követte a szervezeten belüli helyismeret. Az Észak-alföldi Régió általunk vizsgált szervezetiben a beillesztés folyamatáról az országos adatoktól néhány kérdésben eltérést tapasztaltunk. A szervezetek döntő többségében nem alkalmaznak tervszerű beillesztési programot, az orientáció során a helyismeret kérdéskörébe tartozó elemek kerülnek előtérbe, a szervezeti kultúrával összefüggésben lévő elemek pedig csupán a vizsgált vállalkozások alig több mint felében szerepelnek. Bár vizsgálatunk nem tekinthető reprezentatív felméré-

sének, de az elemszám alkalmat teremt arra, hogy képet kapjunk a régió szervezeteinek beillesztési folyamatiról. Korábbi elméleti felvetéseink (Móré 2011) alapján állítjuk, hogy az általunk vizsgált szervezetek a beillesztési folyamatban nem az egyénre, hanem nem a szervezetre helyezik a hangsúlyt, leginkább a munkakörre fókuszálnak. Az ilyen vállalkozásokban orientációs program hiányában a munkaköri értékekre, a helyismeretre koncentrálnak. Ezekben a munkakör alapú szervezetekben nem válik fontossá az új belépő szervezeti kultúrához való illeszkedése. A válaszadók döntő többsége nyilatkozott úgy, hogy bemutatták felettesének, de ez találkozás valószínűleg csak formális volt, tartalma felszínes-, vagy hierarchikus értékek mentén zajlott, hiszen a munkahelyi vezető nem használta ki az alkalmat arra, hogy a szervezet múltjáról, jövőbeli elképzeléseiről tájékoztassa az új belépőt. Ezzel kapcsolatosan megállapítható, hogy a munkahelyek beosztott dolgozóinak és vezetőinek kapcsolata ilyen szempontból is nagy jelentőséggel bír, ugyanis a munkatársak elégedettsége kihatással van a munkateljesítményükre (Vántus 2007). Korábbi állításunkat, mely szerint a hatékony és gyors beillesztéshez az egyénre, a kommunikációra kellene a hangsúlyt helyezni az általunk vizsgált szervezetekben nem alkalmazzák. Ezekben a vállalkozásokban a beillesztés nem szerkesztési rész a munkafolyamatoknak, nem tekintik kulcsfeladatnak, nem koncentrálnak az új belépő egyén érdekeire és szükségleteire. A hatékony beillesztés előnyeit, az egyéni önbecsülés, a sikerélményre történő vágyakozás, a bizonyítás szervezeti előnyeinek kihasználását elszalasztják az általunk vizsgált szervezetek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közleményei II. 2-3 (No. 3-4.) pp. 126-133.
- Dajnoki Krisztina (2002): Szakmai és szervezeti kommunikáció. Agrártudományi Közlemények Különszám Debreceni Egyetem
- Dajnoki Krisztina (2009): Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a gyakorlatban. In: Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában. FSZEK Budapest
- Dara Péter (2006): Az Országos HR Benchmark Felmérés In: Magyar Tudomány Napja. BGF Budapest
- Gulyás László (2008): Gulyás László (2008): Munkaerő-ellátás 1.: Toborzás és kiválasztás. In: Gulyás László (szerk.) A humán erőforrás menedzsment alapjai Szeged: JATE Press. pp. 127-154.
- Judit Oláh – Miklós Pakurár (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. Lithuanian University of Agriculture, Lithuania, 15-17. October 2009. pp. 95-97. ISSN: 822-3230
- Karoliny Mártonné - Poór József (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások, CompLex Kiadó Budapest

- Lácza Magdolna: A szervezeti kultúra és a regionalitás. In: VIKEK Közleményei IV. évf. 2.sz. (No 8.) 75-87 pp.
- Lévai Zoltán - Bauer János (2000): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Budapest
- Móré Mariann (2011): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. In: VIKEK Közlemények 2011/1-2 (Kiadás alatt)
- Rob Cross - Keith Rollag (2007): Az új belépők gyors integrálása és értékes csapattaggá fejlesztése. In: Elissa Tucker - Robert Gandossy – Nidhi Verma (Szerkesztő): Gazdálkodj okosan a tehetséggel. HVG Könyvek Budapest pp. 119-126.
- Szabados György (2008): Idénymunka csoportosan - merre tovább? Humánpolitikai Szemle XIX. évf. 7-8. sz. pp. 11-18.
- Takács Ildikó (2006): A munkahelyi szocializáció és a munkahelyi beillesztés pszichológiai tényezői. In: Mészáros Aranka (Szerkesztő): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága, Z Press Budapest pp. 296-316.
- Vántus András (2007): A dolgozók munkahelyi megelégedettsége Hajdú-Bihar megye tejtermelő gazdaságaiban. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, március 20-21. (DVD)

Internetes hivatkozások:

- I1: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/meforg/meforg08.pdf>
- I2: http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/ifjusag_munkaero_piac.pdf

A GLOBÁLIS SIKERESSÉG FELTÉTELE: A KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE

CONDITION FOR THE GLOBAL SUCCESS: DEVELOPING COMPETENCIES

SZOBOSZLAI VIKTÓRIA PhD hallgató

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

ABSTRACT

The mobility of the workforce, the different frames of technology-driven cooperations and social networks have redefined the rules of human interactions and human capital development. To be globally successful it is essential not just identifying the map of key competencies related to specific positions but also examining the applicability of basic skills and theoretical competencies in real online and offline situations. On the level of the individuals the development of transformational competencies can be discovered via short-term business travellers' attitudes, learning approach, negotiating on conference calls or eventually via sharing knowledge on the online learning platform of the company. This development is integrating itself in the employees' behaviour, perception, performance as well as the way how they are ("scanning" and) grasping the information from different resources, transforming and utilizing them efficiently. On the level of the organization there are more complex competence development approaches available which will be demonstrated through healthcare industry cases, a 3-step model and its upgrade proposal.

1. Újradienzionált játéktér és -szabályok

Egy kaliforniai jövőkutató intézet előrejelzései (Davies - Fidler - Gorbis, 2011) szerint a munkavégzéshez szükséges készségeket és képességeket új mozgatórugók fogják alakítani 2020-ra (valószínűleg már hamarabb is).

Az előregedő társadalom tanulási- és karrier-életciklusai kitolódnak, miközben a mai generáció is keresi a helyét a minket körülvevő információáradatban. Az automatizáltság felerősödése, az életünk mindennapi részévé váló "okos" eszközök és rendszerek, valamint az egyre programozhatóbbá váló világ állandó adatgyűjtése mindenről és mindenkiről gyökeresen megváltoztatja az egymáshoz és a munkához való viszonyunkat, új tereket nyitva a sikeres alkalmazkodásnak.

A technológiák konvergenciájában, a legújabb multimédiás eszközök és a mindinkább vizuális tartalmak dominanciájában megjelenik egy új "műveltség", egy

új nyelvezet a szövegek mögött. A kommunikáció, a produktivitás, valamint az értéktéremtés egyre inkább formabontó módjaival szembesülünk a szuperstruktúrált (superstructured) szervezetekben, melyeket a Wikipedia alapítója úgy definiált, mint a jövőbeli együttműködések új módjainak kitalálásáról szóló rendszereket (Wales, 2008). Ezekben a szervezetekben a globális interkonnektivitás és a kölcsönös függőségek teremtik meg azt a hálózatot, melynek a munkavállalók önkéntelenül is elemeivé válnak.

A globalizáció (Levitt, 1983) és a világ változó trendjei mellett, a munkaerő is dinamikusan változtatja helyét: az elmúlt 40 évben megduplázódott a szakképzett és képzetlen migrálók száma, illetve több, mint 175 millióan dolgoznak már más országban, mint ahol megszülettek (Karoly – Panis, 2004). A folyamatosan mozgásban lévő alkalmazottaknak új környezetben kell megismerniük önmagukat, kompetenciáikat és egyéni tanulási módszereiket, kikövezni „globális karrierútjukat” (Gyökér – Finna, 2011), legyen szó rövidebb üzleti útról, hosszabb távú kiküldetésről vagy csak egyszerűen a folyamatos (szociális hálókkal is sűrűn átszőtt) virtuális kapcsolatokról.

A megjósolt – de már napjainkban is érezhető – jelenségek mellett további tendenciák is befolyásolják a humán tőke továbbfejlesztésének (Gyökér – Finna – Krajcsák, 2010) választott irányvonalát. Ezekhez sorolható az üzleti utazásokon, nemzetközi képzési programokon való részvétel előtérbe kerülése, a kulturális különbségekkel tarkított interakciók (Hofstede - Hofstede - Minkov, 2010), a külföldi partnerekkel folytatott tudásmegosztás formái, a nemzetközi vállalatok helyi munkaerő képzésére, fejlesztésére alkalmazott eljárásainak kidolgozása, a hatékony virtuális csoportok létrehozása, a sok országban szétszórott forrásokban beágyazott információ elérése és hatékony felhasználása, valamint a nemzetközi vállalatok helyi munkavállalóinak motiválása. Többnyire olyan helyzetek, amikor egyidejűleg kell globálisan és lokálisan gondolkodni és cselekedni.

Nem kérdés tehát, hogy a humán tőke fejlesztési gyakorlat kereteinek újrarajzolása szükséges, a kérdés inkább a hogyan és milyen szinteken, milyen közegekben.

A cél meghatározni a (transzformációs és tanulási) kompetenciák fejlesztésének legújabb személyközi és virtuális kereteit, melyek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vállalatvezetés lépést tartson a ma három, öt év múlva négy milliárd embert összekapcsoló technológia-vezérelt fejlődéssel, valamint tudja megfelelően újradimenzionálni és fejleszteni a humán tőkében rejlő lehetőségeket.

2. Kompetenciák és „szakadékok”

Tudásalapú gazdaságunk gyakran használt fogalma és alkotóeleme a kompetencia. A latin eredetű “competo” alkalmasságot, ügyességet fejez ki, azaz amikor a cselekvő elegendő képességgel rendelkezik céljai megvalósításához de úgy is értelmezhető, mint a know-how és az értelmezés együttes képessége (Sveiby, 2001). Forgács a kompetenciát egyenlővé teszi a sikeres alkalmazkodással és az

“új keletű elméletek” szerint a kompetenciák “azok a képességek, készségek, amelyek lehetővé teszik, hogy a munkatársak a munka- és életkörülményekből származó és állandóan változó körülményeknek fizikai és pszichikai károsodás nélkül meg tudjanak felelni. Alapja a képzettség, noha többet jelent a megszerzett tudásnál, mert ennek a tapasztalattal is ki kell egészülnie. Mindez mégsem elég a sikerhez, ha nem párosul cselekvőképességgel” (Forgács, 2002 p. 9.).

A kompetencia jelentése frissebb szemléletmód szerint “tudni miként interpretálni a tudást” (Baracska, 2007, p. 60.). Ez az értelmezés már nem csak egy tulajdonságról szól, hanem egy viszonyról, az “ott és akkor” interpretálhatóságnak a viszonyáról a tudás és annak birtokosa között, amely jelentősen kiszélesíti a korábbi definíciók – illetékesség, jogosultság, szakértelem (Bakos 1974) vagy hatáskör, felkészültség, hozzáértés (Tótfalusi, 2005) – spektrumát.

A kompetencia általánosan elmondható jellemzője, hogy hatással van a munka valamely fő aspektusára és korrelál a munkateljesítménnyel. A munkavállaló akkor válik alkalmassá az adott munka elvégzésére, ha az ismeretek és a rábízott feladatok összhangban állnak a kompetenciáival. A kompetenciák egyik legjelentősebb megkülönböztető szempontja, hogy vajon ezek a képességek tanulhatók vagy veleszületett adottságok. A jelenleg domináns irányzat szerint a kompetencia egy elsajátítható, fejleszthető és mérhető tágabban értelmezett “operatív intelligencia” (Martin – Staines, 1994 In: Szelestey, 2005), míg a tradicionális felfogás a képességeket adottságnak kezeli. A képesség pedig nem a befogadóképességtől függ, hanem inkább a munkavállaló hajlandóságától és tehetségétől, amit az adott szituációban kamatoztatni tud (Garavan – Morley – Gunnigle – Collins, 2001).

Felvetődik azonban a kérdés, hogy vajon milyen új sémák alapján, milyen irányba és milyen használhatósággal befolyásolható és fejleszthető ez a “kamatoztatni tudás”? Egy jó kompetenciamodell egyszerű és koherens rendszerben írja le a hatékony teljesítményhez szükséges tudás, képességek és jellemvonások sajátos kombinációját, ami így felhasználható eszközként működik a kiválasztásban, képzésben, értékelésben és tervezésben. A kompetenciamodell hosszú távú célja az, hogy ez alapján bejósolható legyen egy későbbi kiváló teljesítmény.

A kompetenciairodalom egyik legkiemelkedőbb kutatója szerint léteznek az adott munkakörökhöz rendelt kulcskompetenciák (Boyatzis, 1982) ezek alapján definiált „kulcskompetencia-térképek” és sikerprofilok, melyek jó kiindulópontot adnak ahhoz, hogy mely kompetenciák halmazai, metszete szükséges a sikerességhez, egy teljesítményfaktor eléréséhez.

Spencer és társai mintegy 1500 kompetenciamodell elemzése után gyorsan áttekinthető, 6 csoportba besorolt, 21 kompetenciából álló általános kompetenciaprofilokat határoztak meg egyes foglalkozás típusokra és megalkották az egyéni kompetenciák bemutatására alkalmas jéghegy-modellt is (Spencer – Spencer, 1993).

Azonban az elméletileg jól felépített üzleti kompetenciamodellek – vonatkoznak bár az egyén személyiségére (INCOME elv) vagy a munkaköri aspektusokra koncentrálnak kompetencia területekre (OUTCOME elv) (Szelestey, 2005) –

más környezetben, valamint megváltozott valós vagy online közösségekben eltérő eredményekre vezethetnek. A tudás és a megvalósítás (a tudás alkalmazhatósága) között egy olyan földrajzi, gazdasági, kulturális átrendeződések és technológiai újítások által mélyített szakadék van, melynek áthidalása ebből a szemszögből egy új, „OVERCOME” elv alapján lenne lehetséges.

A kompetenciák tanulásméleti nézőpontjára van szükség ahhoz, hogy a megtanult alapfogalmak, elméleti kompetenciák erőteljesen diverzifikált személyközi és virtuális helyzetekben alkalmazhatósági tartományt és valódi hatékonyságot nyerjenek. Tehát a dinamikus kompetenciák érvényességükhöz való igazítása segítheti elő a human tőke fejlesztését mind az egyén, mind a szervezet szintjén.

3. Az egyén szintje – „Sékélyesség” és fejleszthetőség

Legyen a 21. század hőse az átlagos értékesítési szakember. Viselkedésének pontos és viszonylag objektív megfigyelésével nyomon követhetők olyan személyiségjegyek, mint az integritás, stabilitás, extrovertáltság, egyetemes értékeket követő szocializáció, különleges intuitív és telepatikus képességek (Gardner, 1962 In: Rathje, 2007).

Elengedhetetlen megemlíteni a kulturális intelligenciáját is, mely „egy személy képessége arra, hogy hatékonyan alkalmazkodjon egy új kulturális környezethez” (Early – Ang, 2003), melybe ugyanúgy beletartoznak a kognitív (tudás alapú) és meta-kognitív nézőpontok, a motivációs indíttatások (az én hatékonysága) és a viselkedési aspektusok (a megfelelő válaszok tárháza) is.

Ennél a munkakörnél bizonyosan lesznek egyszerűbb és bonyolultabb pozíciók a jövőben. Azonban mozduljunk bármerre is a skálán, a kognitív leterheltség (cognitive overload), az információszerzés és -csatornázás gyorsaságának igénye (speed of need) miatt egyfajta automatikus áttállás figyelhető meg egy sekély-kor-szerű agyműködésre (Carr, 2011), ezáltal a meglévő „sok mindenről keveset” tudás és a szükséges tudás különbségei még inkább kiütözköznek.

Az előbbiekből kiindulva a helyzetnek megfelelő kompetenciák azonosítása után a „meta-kognitív” részben (CQS, Cultural Intelligence Center, 2005), illetve a kontextustól függő „tudni-hogyan”-ban látom a kompetenciák fejleszthetőségének kulcsát, a formális és informális tanulás továbbfejlődését. Ez – meglátásom szerint – olyan cselekvés- és tanulóorientált fejlesztési lépéseken vezet keresztül, melyek nem csak a kulturális intelligenciára vonatkozó tudás alkalmazásának tudatossá válását, az adott interakcióhoz és szituációhoz való hozzáigazítását, hanem az alkalmazhatóság tudatosságát és annak igazolását is magában foglalja több dimenzióban: a rendelkezésre álló forrásoknak, a bevont érintetteknek és a tevékenység céljának megfelelően.

Bármilyen formátumú tanulásról legyen szó, a tudás adaptációjának összhangban kell lennie az egyénnel, munkakörnyezetével és az esetlegesen használt eszközzel is.

A kompetenciafejlesztés különböző hatásai nyomon követhetők a kiküldetésben lévő, konferenciahíváson üzletelő vagy épp a cég online tanulási platformján tudást megosztó munkavállalók észlelésében, viselkedésében, tárgyalástechnikájában, teljesítményében, valamint a különböző forrásokból származó információk elérésében, hatékony felhasználásában, elsajátításában és szerencsés esetben az elmélyítésében.

Az összhangot a különféle szituációs kompetenciakészletek, stílusok, és tanulási megközelítések alkalmazásai teszik lehetővé.

4. A szervezet szintje – Fejlesztésmodellek

Szervezeti szinten ebben a fejlesztési folyamatban már nagy szerepet játszik a szervezeti tagok összességének kompetenciája által kialakított többletérték is, mely túlmutat a kulturális kompetenciák keretrendszerén.

Ennek az elméletnek egyfajta gyakorlati megvalósulását példázza az ausztráliai Working Futures Intézet egészségügy iparági kutatása (Bowles, 2009), valamint a Commonwealth Fund Kutatóintézet összehasonlító elemzése (Betancourt – Green – Carrillo, 2002).

Az előbbi arra világít rá, hogy az egészségügyi ágazat szervezeteinél általános-ságban miért fontos a transzformációs vezetői kompetenciák fejlesztése és milyen kompetencia keretrendszereken keresztül érhető el a siker.

A Commonwealth Fund tanulmánya pedig négy különböző háttérű, egyesült államokbeli egészségügyi program látogatása közben zajlott, melynél az értékelés a helyi szakemberek mélyinterjúi mentén történt, tartalmazva a tapasztalatokat és a prioritásokat a javulás előmozdítására.

E két eltérő perspektíva kutatási eredményeit saját interpretációban, egy 3 lépéses modellel, valamint annak kiterjesztésével szemléltetem.

1. Lépés: A TUDATOSÍTÁS FEJLESZTÉSE, melynek szintjén kell, hogy felismerésre kerüljenek a saját hibák, sztereotípiák, előítéletek, rossz gyakorlatok. A normákról és magatartásokról való háttér-információk, a diverzitás felértékelése, valamint a befogadási és továbbfejlődési szándék szükségesek ahhoz, hogy különböző szituációkban ismerjék az egyének saját “viselkedési-, motivációs-, valamint ismeret-komfortzónáikat” és merjenek belőle kilépni...

2. Lépés: TUDÁSBŐVÍTÉS, ahol elengedhetetlen, hogy a munkavállalók megismerjék magukat mások szemében is és el tudják ezt a kapcsolatot helyezni az éppen adott információáramlás folyamatában, valamint megismerjék, hogyan viszonyulnak az új információforrásokhoz és az új ismeretanyaghoz (legyen szó előadóról, virtuális trénerrel, coachról, Youtube videóról). A tudásbővítés szintjén derül ki az is, hogyan sajátítják el és mélyítik el hosszú távra azt a limitált számú értelmes egyiséget, amit az emberi agy felfogni és huzamosabb ideig raktározni képes.

A konferenciákon, workshop-okon, tréningeken való részvétel, és a folyamatos önképzés jó gyakorlóterepet nyújtanak erre.

3. Lépés: A KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE, mely ezen a szinten a közösségekben való aktív részvételt, a cselekvésalapú interakciók és együttműködések ösztönzését jelenti, mely által más kultúrák és a tanulási módszerek “beépülnek” az egyéni és szervezeti munkafolyamatok gyakorlatába.

Az iparági kutatásokban itt került sor transzformációs vezetési és kulturális kompetenciafejlesztési programok kidolgozására, melyeknek részét képezte a válogatott, sokszínű, valamint kulturális és transzformációs kompetenciákkal rendelkező munkaerő toborzása, felvétele és megtartása. Kulcsfontosságú elemek voltak még a szükséges attitűd és kompetenciakészlet megbecsülése, a kompetenciafejlesztési “know-how” népszerűsítése, valamint a kulturális és nyelvi nehézségek áthidalása. Ennek eredményeképpen szükségessé vált a több nyelven beszélő munkaerő, a tanulási programok lefordítása, az etikai és jogi ügyekkel foglalkozó keretrendszer kialakítása. A programok értékelésekor az éves jelentés az elért eredményekről szólt, melyben az előzetesen definiált hibák, sztereotípiák, előítéletek, rossz gyakorlatok kiküszöbölése, valamint az azonosított és fejlesztett kompetenciáknak köszönhető többletérték azonosítása is megtörtént.

Figyelembe kell venni azonban annak a bizonyos szakadéknak az áthidalási képességét is, mely meglátásom szerint egy következő, negyedik lépést testesít meg – már napjainkban is.

A jövő az F-generációé (Baracska, 2007, p. 19.), akiknek az információforrásokhoz való alkalmazkodása gyökeresen átalakult, valamint akiknek az internet egy szabad (és ingyenes) felületet teremt az interakciókra, a hozzájárulásra és a tudásmegosztásra belső wiki hálózatokon, blogokon, fotó és videó-megosztókon vagy épp kollaboratív címkézéseken (collaborative tagging-en) keresztül.

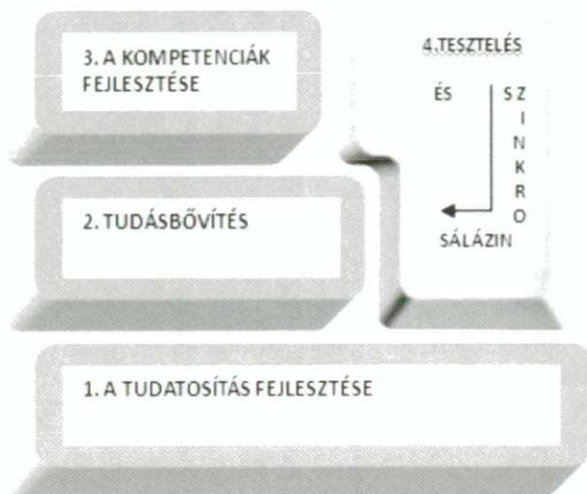
Nem lehet figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a mostani generációnak “sekélyes” közönségre szabott tudás interpretálhatóság is kell, mert a (széteső) “figyelem gazdaságában” (Bard - Söderqvist, 2002) élünk és egyre nagyobb kihívás azt valamilyen “szórakoztató mélységben” megragadni.

Egy kísérlet erre az aktív, együttműködő, globális e-tanulási közösségek létrehozása, dinamikus felületet biztosítva a

4. Lépés: TESZTELÉS és „SZINKRONIZÁLÁS” szintjének, mely ezen túlmenően a közösségek iránt való elköteleződést, a partnership és „communityship” (Mintzberg, 2006) újraértelmezését is jelenti. Ezek azok az elkötelezettségek, melyek ápolják a közösségeket, táplálják a minőségi, fogyasztható és élvezhető tartalmat.

A közösségek és a technológia előnyei által a tudás új alkalmazhatóságai tárulnak fel, az egyéni “ismeret-komfortzóna” határai kitolódnak és a kompetenciák – akár a különböző kereteket szolgáltató okostelefonos “alkalmazások” – tartalommal telnek meg és ez által “szinkronizálásra” kerülnek, mely a tanultak újraértelmezését, valamint megfelelő “tudásillesztést” (Velencei, 2007) és konvergenciát eredményez.

1.ábra: Kompetenciafejlesztés “szinkronizálással”
Graph 1. Developing competencies with „synchronization”



Forrás: Saját interpretáció (2012)

5. Összegzés

Jimmy Wales-re visszautalva: ha szuperstrukturált a szervezet és a benne zajló együttműködések keretei, “szuperstrukturáltak” kell-e lennie a kompetenciáknak is, mellyel globális sikerességet akarunk elérni?

Jellemzően igen.

Felderítendő terület azonban, hogy a tudás és a tudás birtokosainak milyen viszonyai eredményezik az együttműködések és az interpretálhatóságok új kereteit meghatározó rendszereket, azaz melyek ezek a “szuperstrukturált kompetenciák” – egyéni és szervezeti szinten –, és hogyan épülnek egymásra, mi a kohézió.

Ebben a digitális-virtuális korban az átlagos értékesítési szakemberek, az ennél jóval és kevésbé bonyolult munkavállalók, a szervezetek és a menedzsment számára is szükségszerűen újraértelmezendők a vezetés és hatékonyság fogalmai.

Az egészségügyi iparági példák és az ezekből eredő több lépéses modell kiemeli annak fontosságát, hogy a transzformációs kompetenciák fejlesztése, illetve a helyi viszonyoknak megfelelő kompetencia keretrendszerek kritikus szerepet játszanak a teljesítmény közösségi szinten megjelenő változékonyságának megértésében és a javítás lehetőségeinek azonosításában.

Ismerni kell az adott “közönséget” és a technológiai megoldások sokoldalú kihasználásával ki/átképezni, egy olyan újfajta műveltség és hatékonyság megteremtése érdekében, mellyel a vállalatvezetés tudja, hogy miként lehet és kell

interpretálni a tudást ahhoz, hogy azonnal alkalmazható “szuperstrukturált kompetenciák” szülessenek. E modell további kutatásának egyik fő iránya ebben a kompetencia-kohézióban rejlik.

Egy másik lehetséges irány a későbbiekben arra fókuszálhat, hogy hogyan kell a modell alapján a rendszert “működtetni”, a tesztelés és a szinkronizálás konkrét folyamataival, mérhető eredményekkel. E koncepciónak egy jövőbeli irányvonala lehet még az úgynevezett tanulási „konzorcium” létrehozása, ahol legalább három oldalról: iparágakon, funkciókon és kultúrákon átívelő módon kerül újradimenzionálásra az interpretálhatóság, egy versenytől mentes, szabad információáramlást biztosító környezetben, mely szintén a “szinkronizálás” egy új gyakorlatát testesíti meg.

A végcél pedig az, hogy az alkalmazottak a kompetenciáik alkalmazhatóságának és interpretálhatóságának ismeretével – a “sekély-kor-szerűség” ellenére is – az adott kontextus mestereivé váljanak és ez által az interkonnektív létükben az egyéni tudásmélyítéssel és hatékonysággal túl még azt is érzékelné tudják, amikor az adott “helyen” újítás, értékteremtés születik.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bard, A. – Söderquist, J. (2002): *Netocracy: The new power elite and life after capitalism*, FT Press, New Jersey
- Baracska, Z. (2007): *Profi coach*, Ementor Media Hungary, Budapest
- Betancourt, J. R. – Green, A. R. – Carrillo, J. E. (2002): *Cultural Competence in Healthcare: Emerging Frameworks and Practical Approaches*, The Commonwealth Fund, New York
- Boyatzis, R. E. (1982): *A Rátermet Vezető (Eredeti mű címe: The Competent Manager: A model for effective performance)*, John Wiley & Sons, Canada
- Bowles, M. (2009): *Implementing successful transformational leadership competency development in healthcare*, The Institute for Working Futures Pty Ltd., Research Paper 09-3, Australia
- Carr, N. (2011): *The Shallows: What the Internet is Doing to Our Brains*, W.W. Norton & Company, New York
- Cultural Intelligence Center (2005): *The Cultural Intelligence Scale (CQS)*, Cultural Intelligence Center LLC, East Lansing, Michigan
- Davies, A. - Fidler, D. - Gorbis, M. (2011): *Future Work Skills 2020*, Institute for the Future (ITF), University of Phoenix Research Institute, Palo Alto, California
- Early, P. - Ang, S. (2003): *Cultural Intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Palo Alto, California
- Forgács K. (2002): *Új évezred, “új gazdaság”, új munkaerő?*, Munkaügyi Szemle, Vol. 46. No.3. p.9

- Garavan, T.N. - Morley, M. - Gunnigle, P. - Collins, E. (2001): Human capital accumulation: the role of human capital development, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25. No 2-3-4., pp. 48-68.
- Gardner, G. H. (1962): Cross-cultural communication. *Journal of Social Psychology* 58, pp. 241-256. In S.Rathje (2007): *Intercultural Competence: The Status and Future of a Controversial Concept*, Taylor & Francis Online, 2007/7/4. pp. 254-266, Berlin
- Gyökér I., Finna H. (2011): Hogy halad a székér a globális karrierutakon?, *Információs Társadalom* XI.:(1-4.) pp. 203-207
- Gyökér – Finna – Krajcsák (2010): *Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag.* BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet, Budapest
- Hofstede, G. - Hofstede, G.J. - Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill Professional, New York
- Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, Vol. 61. No.3. pp. 92-102
- Karoly, L. A. – Panis, C.W.A. (2004): *The 21st Century at Work*, Rand Corporation, Santa Monica
- McGonigal, J. – Vian, K. (2008): *Superstruct*, Institute for the Future (ITF), Palo Alto, California
- Mintzberg, H. (2006): The leadership debate with Henry Mintzberg: Community-ship is the answer, *Financial Times*, 2006./10
- Spencer, I.M. - Spencer, S.M. (1993): *Competence at work*, John Wiley & Sons, New York
- Sveiby, K.E. (2001) *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás.* Közgazdaságtani és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Martin, G. – Staines, H., (1994): Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13. Jul., pp. 23-34., In: Szelestey, J. (2005): *Kompetenciamodell kidolgozásának elméleti háttere* www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf
- Velencei J. (2007): *Az üzleti döntéshozó tudásmegosztása az e-korszakban*, doktori disszertáció, Budapest

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT MODELLEK GYAKORLATI ALKALMAZÁSÁNAK VIZSGÁLATA

TESTING IN THE PRACTICAL APPLICATION OF CHANGE MANAGEMENT

BENKE MARIANN PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani
Doktori Iskola

ABSTRACT

Change management is an organic part of companies, the world is constantly changing around us. Small shops have been replaced by shopping malls. We write emails instead of letters and we are surrounded by an extreme amount of information, which we have to face every day. These are also due to the processes of globalization, the companies need to introduce changing processes in order to stay successful, however according to J. P. Kotter (2007) 70% of these processes fail. Therefore, it is worth to inspect the secret of the remaining 30%.

The questions are the following: How do these firms manage their changes? What kind of change-management models do they apply or does the change-management depend on the applied production management methods in a company? Can the introduction of lean management in Europe be really successful?

The purpose of my paper is to examine the different models of change management. Firstly, by examining Nadler's congruency model and also by looking at case studies and drawing conclusions (secondary methods) in order to provide answers for the abovementioned questions.

1. Változásmenedzselési modellek

A változásmenedzsment a vállalatok életének szerves részét képezi, a világ körülöttünk folyamatosan változik, ma már a kis boltokat felváltották a bevásárlóközpontok, levél helyett, e-mailt írunk, és információmennyiségek tömkelege zúdul ránk nap, mint nap, amely egyben a globalizációs folyamatnak is köszönhető. Rittenhofer és Nielsen (2009) szerint a globalizáció kifejezés magában foglalja a hatalmi viszonyokat, és azokat a technológiákat és gyakorlatokat, amelyek segítik a mai világot a fejlődésben. Ahhoz, hogy a cégek ebben a közegben versenyképesek maradhassanak átalakítási folyamatokat kell elindítaniuk, ám ezen

folyamatok John P. Kotter (2007) szerint 70 %-ban kudarcba fulladnak. Ezért érdemes vizsgálatokat folytatni, hogy vajon mi a titka a fennmaradó 30%-nak, hogyan menedzselik ezen cégek az átalakításaikat? Például, hogy milyen változásmenedzselési modelleket alkalmaznak, függ-e a változásmenedzselése a szervezeti formától, vagy éppen az alkalmazott menedzsment módszertől? Tényleg sikeres lehet-e Európában a lean menedzsment bevezetése? A következő kérdések megválaszolásáról szól a tanulmányom, amelyhez szekunder módszereket alkalmaztam.

A XX. század közepétől a kutatók figyelme egyre jobban a változásmenedzselés felé fordult, és ezzel egy időben 1951-ben Lewin megalkotta az első változást inspiráló elméletet, amely három fázisból állt, felengedés (unfreezing), mozgás (moving) és megszilárdítás (freezing). (Lewin 1951) Ezt követően egyre bonyolultabb változásmenedzselési modellek alakultak ki, amelyek már nagyobb volumenű változásokat is jól tudtak szemléltetni. Ezek egyike volt Nadler (1998) kongruencia modellje, amelyet bizonyára minden változásmenedzselésben jártas személy ismer már, ezért a következőkben Nadler modellje segítségével fogom szemléltetni a változási folyamatot a Porsche és a Toyota esetében. Fontos megemlíteni, hogy mind a két vállalatnál a lean menedzsment bevezetésére volt szükség a termelés gazdaságosabbá tételéhez, (Marosán 2003) (Fear - Knopp 2007) ám lényeges, hogy mind a két vállalat más kulturális közeggel rendelkezik, ezért szükséges volt a módszerek egyéni, testre szabott adaptálása. Ugyanakkor ez felvetheti azt a kérdést is bennünk, amit Bodek (2008) is vizsgált, hogy vannak-e olyan felszín alatti, tacit ismeretek, amelyeket a nyugati autógyártó cégek nem tudnak adaptálni? Hasonló témával foglalkozik Cusumano (2011) is, aki rávilágít azokra a hibákra, amelyek a Toyota gépjárművek európai és amerikai termelésénél adódtak. Azaz Cusumano lényegében azt mondja, hogy a lean menedzsment adaptálása más országokban olyan hibátényezőket eredményezhet, amely miatt fokozott figyelmet kell fordítani a termelésre, ez pedig a menedzsment feladata. A következő fejezetekben azokat a tényezőket fogom vizsgálni, amelyek befolyásolják egy olyan változás sikerességét, mint amilyen a lean menedzsment bevezetése. (Cusumano 2011)

2. A szervezeti változások kulturális környezete

Erre a fejezetre azért van szükség, mivel az emberi tőke és szervezeti kultúra igen erős hatással van a változások sikerességére, a piaci pozíció megőrzésére. (Gaál 1999) Valamint, „ugyanolyan fontos tudni, mitől működik egy csoport, mint megérteni az egyéneket. A sikeres menedzserek megtanulják kezelni a különböző nemzeti, vállalati és szakmai kultúrákat.” (Earlay – Mosakowski 2005 p. 80.)

A japán kultúrára egyik legfőbb mozgató rugója a közösség, azaz a kollektivista tudat. Ez annyit jelent, hogy a japán emberek úgy nevelkednek, hogy saját magukra nem, mint individumra tekintenek, hanem mint a csoport egy tagjára. (Csath 2008) Hofstede (2011) szerint, bár Japán a kollektivista társadalmak közé tartozik, azon-

ban az ázsiai kultúrák közül Japán a legindividualistább. A kollektívizmus az európai, főleg a nyugat-európai társadalmakra (pl. Németország) kevésbé jellemző, hiszen az emberek itt elsősorban a saját érdekeiket, mint például önmegvalósítás, karrier építése követik. Természetesen az európai társadalom sem teljesen egységes, ugyanis a szegényebb kelet-európai országokra jellemző a kollektívizmus, valamint a kelet-európai régió gazdagabb országainál is megfigyelhetők az üzleti életben az enyhe kollektivisták jegyek. (Hofstede – Hofstede 2008)

A kollektívizmusból is adódik, hogy a japánok meglehetősen lojálisak a munkaadóikkal szemben, úgy gondolják, hogy egy csapatban játszanak, és ezért közös érdekek vezérlik őket. Ez megmutatkozik a szakszervezetek és a vállalat kapcsolatában is. A szakszervezetek itt főként cégen belül tevékenykednek, azaz nem állnak kapcsolatban más cégek szakszervezeteivel, és nem ritka az sem, hogy ezeket egy vállalati vezető irányítja. (Csath 2008)

A japán munkakörülmények is mások, mint Európában ugyanis a munkavállalók felvétele közvetlenül az iskolából történik, a fizetésemelés az idő előre haladásával automatikusan jár, a munkavállaló felelősséget vállal (a hibákat is automatikusan magára vállalja), az alkalmazottak hatással vannak a céges döntésekre, a problémamegoldáshoz elsősorban egymás segítségét használják (főnök nélkül oldják meg), valamint igen erősen konfliktuskerülő magatartást tanúsítanak. Fontos, hogy a japán vezetők fizetése a munkavállalók fizetéséhez képest kevésbé differenciált. (Selmer 2001) Azért hogy a munkavállalók magasabban kvalifikáltak legyenek, a japán cégek gyakran alkalmazzák, az Európában is ismert „job rotation”, azaz az állandó gyakorlat módszerét. Ezt egyben a verseny, és a globalizáció erősödése is kikényszeríti, amellyel egyidejűleg az oly sokszor emlegetett élethosszig tartó tanulás is átalakul Japánban. (Csath 2008)

Az 1990-es évek elején bekövetkezett válságos időszak után a japán foglalkoztatási modell átalakulni látszik, a munkanélküliség egyre nagyobb méreteket öltött, ám ez elsősorban a fiatalok és a nők körében figyelhető meg. Fontos kiemelni, hogy az élethosszig tartó foglalkoztatás általánosan (1970-es évek) az 500 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatoknál, illetve a közfoglalkoztatásban (ez az összes foglalkoztatás negyede) volt megfigyelhető, és a férfiak esetében. Azaz a periférikus csoportokban, mint a nők és a fiatalok egyáltalán nem. (Fazekas - Ozsváld 1999)

A szervezet egészét tekintve a japán vállalatoknál is megtalálhatóak a formális, és az informális csatornák egyaránt. A cég formális, azaz vertikális kapcsolati rendszere, amely az irányító rendszert képezi, ezen kívül az informális, azaz horizontális kapcsolati rendszerek mindazokat az önkéntes szerveződéseket jelentik, amelyek szükségesek a meghozott döntések végrehajtásához. (Csath 2008) A japán menedzsment módszerek különlegességét az európaiakhoz képest az adja, hogy a munkavállalókat bátorítják a csoportmunka kialakítására, ezek pedig javítják a termelés hatékonyságát, a munkavállalók közérzetét, a vezető beosztott-viszonyt, és nem utolsósorban csökkentik selejtmennyiséget is. Ám ezeket a hagyó-

mányos japán vezetési módszereket a 90-es évek végén egyre jobban ki kell, hogy egészítse a tudásmenedzsment, azaz a tudásalapú tevékenységek előtérbe helyezése. (Csath 2008) Ez azért is kiemelkedően fontos, mivel változások bevezetésénél csak így képesek megőrizni a cégek az innovációs képességüket. Emellett figyelembe kell venni a kulturális különbségeket, erre a legjobb példa a Nissan Motor Company esete, amely 36,8%-ban a francia érdekeltségű Renault tulajdona (2001-ben). A Nissan vezetését 2001-ben Carlos Ghosn vette át, aki egy ún. kultúra érzékeny változásmenedzsmentet hajtott végre, amely annyit jelent, hogy a már ismert japán kulturális sajátosságokat kihasználva készítette a dolgozókat a változások segítésére. (Nakae 2005) Többek között figyelembe vette, hogy a japánok elsősorban hosszú távban gondolkodnak, ezért a vállalat megőrzése a munkahelyek megőrzését is jelenti, ehhez viszont változtatni kell. A feladatokat pedig nem egyénenként, hanem csoportokra levetítve határozta meg, így mindenki úgy érezte, hogy a Nissan megmentése közös érdek. (Nakae 2005)

3. Lean menedzsment-alkalmazások autóipari példák

A lean menedzsment (amit karcsúsított termelésnek is nevezünk) tulajdonképpen egy „olyan filozófia, menedzsment és konkrét módszerek hármásából álló rendszer, melynek sikeres bevezetése előnyt biztosíthat” (Demeter – Jenei – Losonci 2011 p. 6.) (költséghatékonyság, innováció) az alkalmazó vállalatoknak. „A sikeres bevezetésének, azonban számos feltétele van, sok buktatót kell elkerülni, és jelentős változásokat kell a dolgozók és vezetők szemléletében és mindennapi munkájában végrehajtani.” (Demeter – Jenei – Losonci 2011 p. 6.) „A karcsúsított termelés kifejezést nagyjából a Toyota Termelési Rendszer fogalmával azonosítja az irodalom.” (Vörös 2010 p. 246.) Norman Bodek (2008) szerint a nyugati vállalatok megpróbálják bevezetni a lean menedzsmentet, ám nem mindegyik vállalat számára sikerül elsajátítani a lean filozófia lényegét. Különösen nehéz ez az európai és amerikai autógyártó cégek számára, amelyek termelésük során főként Fordista és Taylorista (tömegtermelés alkalmazása) elveket követnek. (Marosán 2003) Természetesen a taylori gondolatok és a lean menedzsment között hasonlóság is felfedezhető. Ugyanis mindkét filozófia lényege értéket alkotni, pazarlás nélkül, és a tevékenységek optimális egymáshoz rendelése.

Taylor szerint minden gyártási folyamat három alaplépésből áll: munkadarab átalakítása, a munkadarab egyik állomásról a másikra való eljuttatása, és a két folyamat koordinálása, ellenőrzése. Fontos, hogy legyen mindig nyersanyag, és a kész-terméket el tudják szállítani. (Kieser 1995) A karcsúsított termelésben is fontos a termelési rendszer tökéletesítése és a folyamatok koordinálása azaz, hogy a munkadarab éppen akkor legyen ott, és ahol, amikor kell, ám emellett fontos a felesleges készletnagyságok lecsökkentése is, hiszen a termelő folyamatok egyes szakaszainak leállása még nagyobb készletnagyságokat eredményezhet. (Vörös 2010) A készletnagyságok eltérő alkalmazása mellett a taylori gondolatok másik

fontos megkülönböztető jegye a munkafolyamatok apró részfeladatokra bontása, amelyet egy betanított munkás könnyen követni tud. (Kieser 1995) Ezzel szemben a Toyota az „empowerment” módszerét alkalmazza, amely hatalmat ad a szalag mellett dolgozók számára ahhoz, hogy ha hibát találnak a termelésben, akkor azt jelezzék a csoportjuk számára. Elbo (2011) szerint ez a tisztelet az alkalmazottak iránt az, amely a Toyotát a világ második legnagyobb autógyártó cégévé tette.

Az eddigiek alapján a lean menedzsment európai alkalmazása okozhat problémákat, hiszen amint azt az előző fejezetben bemutattam, vannak alapvető kulturális eltérések, valamint az autógyártó cégek esetében a karcsúsított termelés bevezetése sem zökkenőmentes, mivel a taylori elvek bár hasonlóak, azonban a munkafolyamatok specializációja tekintetében eltérnek. Azaz ha egy európai autógyártó cég be akarja vezetni a lean menedzsmentet, akkor több hatalmat kell adnia a dolgozóknak, arról nem is beszélve, hogy a lean menedzsment adoptálása még a Toyota európai és amerikai gyártóegységeiben sem tökéletes. (Cusumano 2011) Ezt bizonyítja az a tény, hogy a Toyota 2010 augusztusáig (ez egy-egy éves periódust jelentett) egy gyártási hiba miatt (hibás gázpedálok) mintegy 10 millió gépjárművet volt kénytelen visszahívni, persze eközben közel 7 millió autót értékesített. A visszahívások Európában, és Amerikában is gondot jelentettek a társaság számára. (Cusumano 2011)

Vörös József (2010) szerint a TTR (Toyota Termelési Rendszer) alkalmazásának vannak alapvető feltételei, amelyek a következők:

- nagy volumenben termelhető, funkcionális termék;
- kiegyensúlyozott, színtezett stabil termelési terv;
- a termelő üzemnek megfelelően fókuszáltnak kell lennie;
- egyszerű, átlátható folyamatokat kell kialakítani, valamint meg kell növelni a kapacitásokat;
- fontos feltétel a munkaerő minősége, képzettsége, ugyanis a zavarok elhárítására szükség van keresztképzett munkaerőre, akik több munkakört is el tudnak látni.

Egy másik szempont a lean menedzsment alkalmazásában a megfelelő infrastruktúra, és gazdasági feltételek megléte, amelyek Japán számára mindenképpen adottak. A Maglev japán gyorsvasút közel 200 mérföld per órá sebessége bámulatos gyorsasággal képes az emberek vagy éppen az áruk szállítására. (Brown 2010) Valamint a világ húsz legnagyobb autógyártó cége közül Japán hatnak ad otthont (Toyota, Renault-Nissan, Honda, Suzuki, Mazda, Mitsubishi), ezen cégek pedig 2009-ben a válságos időszak ellenére 10,5%-os növekedést produkáltak. (Economy Watch 2010) A fentebb említett tényezők a japán autógyártó cégek számára lehetővé teszik az alkatrészek kiegyensúlyozott ellátását, hiszen egyrészt adott egy jó infrastruktúra, másrészt a nagyszámú autógyártó cég jelenléte miatt minden bizonnyal több beszállító van jelen a piacon. Az európai autógyártó cégek közül pedig a világ tíz legnagyobb autógyártói közé mindösszesen a Volkswagen AG (birtokolt márkák: Audi, Seat, Skoda, Lamborghini, Bugatti, Bentley, Porsche), a PSA (Peugeot, Citroën) és a Renault került be. (Menedzsment Fórum 2009)

A fenti tények igazolják a japán autógyártó cégek előnyeit az európaiakkal szemben, ám azt nem bizonyítják, hogy az európai cégek számára a lean menedzsment bevezetése sikeres lehet, hiszen ezekhez a már felsorolt feltételek meglétére is szükség van. A következő esettanulmányoknál (Porsche és a Toyota esete) David Nadler kongruencia modellje segítségével fogom szemléltetni a lean menedzsment bevezetését.

Nadler modellje egy olyan komplex rendszer, amely a változások külső és belső indítatását egyaránt vizsgálja. Ahhoz, hogy a változási folyamatok vizsgálhatóak, elemezhetőek legyenek egy adott vállalatnál meg kell ismernünk a vállalat működését, azt a transzformációt, amely során a vállalat terméket, szolgáltatást állít elő. (Farkas 2004) Azaz meg kell vizsgálni a folyamatot, amely során inputból (környezet, erőforrások, előtörténet), output (szervezet, csoport/részlet, egyén) lesz, ami természetesen egy meghatározott stratégia szerint valósulhat meg. Nadler a transzformációs folyamatot a szervezet alapelemének tekint, amely négy komponensből áll: a feladat, az egyén (a feladat elvégzésére), a formális szervezet (azok a keretek, amelyek meghatározzák egy szervezet működését: munka-megosztás, szokások, folyamatok), és az informális szervezet (magatartási minták, egymás közötti interakciók). (Farkas 2004) Az elemek egymással szoros kapcsolatban vannak, és minél jobb az illeszkedés, annál kisebb az eltérés a stratégiai célok, és a szervezet tényleges teljesítménye között. A kongruencia modell szerint ez az illeszkedés sokkal fontosabb annál, mint az egyes elemek önmagukban. Azaz hiába alkalmaz például a későbbiekben majd említésre kerülő Toyota méretgazdaságosságon alapuló termelési rendszert, ha az nem illeszkedik a többi elemhez, és nem tudnak óriási készletnagyságokat felhalmozni, hiszen ez igen nagy költséggel járna. (Marosán 2003) Ezért a Toyota termelési szisztémájába nem illeszthető be egy méretgazdaságosságon alapuló, hatalmas készleteket felhalmozó rendszer. A modellt másképpen értelmezve a már említett elemek illeszkedésének szorossága meghatározza a szervezet versenyképességét. Egy ilyen értelmezés szerint az a változási folyamat lesz sikeres, amelynél a szorosan összekapcsolódó elemek a változások szolgálatába állnak. (Farkas 2004) Nadler modelljében a következő szakaszokat különbözteti meg: a változás szükségességének felismerése, a támogatott irányok kijelölése, a változás végrehajtása, a változás megerősítése, a változás fenntartása. (Nadler 1998) Ezen lépések hasonlóságot mutatnak Kotter nyolc lépcsős modelljével, ám Nadler modellje egy összetettebb diagnózist képes adni a végbemenő változásokról, ezért a Toyota és a Porsche esetét Nadler modellje segítségével vizsgáltam.

A változás fenntarthatóvá tétele, megszilárdítása a szervezeti kultúrában egy sarkalatos pont, hiszen már Lewin (1951) három lépcsős modellje (megszilárdítás), a GE hét lépéses változásmenedzselési modellje (változás tartóssá tétele) (Drindorfer – Jones - Mento 2002), és Kotter (1995) nyolc lépcsős modellje (eredmények megszilárdítása) is tartalmazza. Ezért az eddigiek alapján a sikeres változásmenedzsment elengedhetetlen feltétele a változások szervezeti kultúrába való

építése. Ezt pedig csak úgy lehet megvalósítani, ha a vezető ismeri azt a kulturális közeget amelyben a vállalat tevékenykedik.

A Toyota esete:

A Toyota a világ egyik legnagyobb autógyára, ezt az is bizonyítja, hogy 2006-ban 8,8 millió gépjárművet értékesítettek, valamint, hogy a cég a Global Fortune 500 tíz legnagyobb vállalata közé tartozik. (Toyota Motor Hungary, [é.n.])

A vállalatot 1918-ban Sakichi Toyoda alapította meg, amely akkor még textilgyártásra szakosodott „Toyoda Spinning and Weaving”. (Mass – Robertson 1996) A harmincas évek elején aztán Sakichi fia Toyoda Kiichiro vette át apja vállalkozását, aki 1935-ben létrehozta a Toyoda szövőgyártól független Hinode Motors vállalatot, és megkezdődött ez első Toyota autók motorjainak kifejlesztése, a cég a „Toyota” nevet csak 1937-től viselte. (Marosán 2003)

Majd Kiichiro amerikai tanulmányútja során rengeteget tanult vetélytársaiktól (General Motors, Ford), és megismerkedett a „taylorista”, „fordista” termelési elvekkel. Ekkor gondolkodott el először azon, hogy az autógyártás nem is áll olyan messze az automata szövőszékek gyártásától. (Marosán 2003) Kezdetben a vállalat a Fordtól illetve a General Motorstól szerzett tapasztalatait illesztette be a termelési rendszerébe.

A második világháború alatt a vállalat a japán hadsereg számára jelentős mennyiségű teherautót gyártott le, ám ezt követően jöttek az igazi gondok. (Auto Stat 2012) Hiszen a Toyota a háború után a csőd szélén állt, és egy jelentősebb átalakításra volt szükségük, amelyhez kellett az alkalmazottak támogatása is. (Marosán 2003) A változás a Toyota termelési technológiájának megváltoztatása volt, hiszen a kevés tőkével rendelkező vállalat számára a Ford és a General Motors által megvalósított tömegtermelés nem volt a legcélravezetőbb. Ebben a helyzetben a Toyota nem tudta kihasználni a termelésben az „economies of scale” azaz a méretgazdaságosság előnyét, tehát az „economies of scope” azaz a választékgazdaságosság előnyére kellett fókuszálnia. (Vörös 2010) Ezért Ohno Taiichi a Toyota egyik mérnöke kifejlesztette a máig másolhatatlan „TPS” rendszert (Toyota Production System). (Marosán 2003)

A a II. világháború után a Marosán (2003) szerint a Toyota a következő problémákkal küzdött:

- gondok voltak az alkatrészek beszerzésével,
- a hazai piac nem támasztott megfelelő keresletet,
- a Toyota nem tudott versenyezni az összehasonlítási alapnak tekintett amerikai autógyártó cégek sorozatnagyságával,
- a háború után nem voltak olyan pénzügyi befektetők, amelyek a cég fejlesztéséhez szükséges tőkét rendelkezésre tudták volna bocsátani,
- a megszálló amerikaiak az elbocsájtásokat nehezítő munkaügyi törvényeket hoztak,
- 1949-ben a gyár dolgozói sztrájkba kezdtek,

- a japánoknak meg kellett nyitniuk a piacot a hazainál versenyképesebb külföldi ipar előtt.

Ezek a gondok azonnali, radikális beavatkozásokat igényeltek, ezért a vezetés Nadler (1998) modelljének megfelelően egy több szakaszból álló változási folyamatot indított el. Az első lépés a változás szükségességének felismerése volt, amelyet Kiichiro a fenti problémák miatt is fontosnak tartott.

Azonban a további vizsgálatok előtt, szükséges a transzformációs folyamat tanulmányozása is, hiszen Nadler szerint ennek a segítségével tudjuk megérteni a változás dinamikáját. (Farkas 2004) Ahogy a többi vállalatnál a Toyota termelésében is vannak inputok, azaz bemeneti elemek, ilyen a környezet, amely a háború után igencsak zavarosnak volt mondható. (Marosán 2003) Ennek ellenére a cég előtörténete egy sikeres múltrol tanúskodott, ezért lépéseket kellett tenni a vállalkozás megmentése érdekében. Be kellett látniuk azt is, hogy ilyen körülmények között a feladatot, amely a gépjárművek gyártása volt nem tudják ellátni, hiszen a tömegtermelés nem illeszkedik megfelelően a Toyota erőforrásaihoz.

A következő lépés Nadler (1998) modelljében a támogatott irányok kijelölése, az új irány a Toyotánál egy új termelési rendszer kifejlesztése volt, amely jobban illeszkedett az erőforrásokhoz, természetesen az egyik legfontosabb sikertényező az emberi erőforrás megfelelő kezelése, átképzése volt. A Toyota esetében ez azért is kritikus, mivel a dolgozók 1949-ben sztrájkolni kezdtek. (Marosán 2003) Farkas (2001) szerint az ilyen ellenállások leküzdésére a legsikeresebb eszköz a motiváció, amely alapvetően nem jelent mást, „mint információt adni azoknak, akiknek arra szükségük van. Információt a változások szükségességéről, céljairól, valójában várható eredményeiről.” (Farkas 2001 p. 12) Az információk és a képzések mellett, a szalagnál tevékenykedő munkások munkakörét gazdagították, valamit számon kérhetővé is tették őket, így felelősek lettek azért, amit csináltak. Ennek az volt a következménye, hogy a dolgozók elkötelezetté váltak, hiszen fontosabbnak érezték magukat, így nem gátolták a további változásokat. (Marosán 2003)

Ezek után a konkrét átalakítási folyamat kivitelezése következett, amelyet öt szakaszra osztottak. Az első szakasz az átállási idők radikális csökkentése volt, új szervezési megoldásokkal, speciális ügynevezett szigeteket hoztak létre, amelyek megkönnyítették az egyes szerelési folyamatoknál a szerszámcserét. (Marosán 2003) Ohno következő lépése az átalakításban a csapatépítés volt, az eddig egymástól elszigetelten tevékenykedő dolgozókat hatalommal ruházta fel, nem egyszerűen a gépek uralma alatt álló bér munkásokként tekintett rájuk. Minden csapat egy tevékenysorozatért lett felelős, a csapatok élére pedig vezetőket neveztek ki, akik maguk is együtt dolgoztak a többiekkel. A harmadik lépés a minőség javítása volt, amely stratégiai jelentőséggel bírt, hiszen a selejtes termékeket kevésbé lehetett volna eladni. A minőség javításának érdekében bevezették az andon zsinórt (ezzel egy munkás hiba esetén megállíthatta a futószalagot) (Vörös 2010), valamint pénzjutalmakkal ösztönözték a hibák okának felderítését, így a társaságnál mindennaposok lettek az újítások. Az átalakítás negyedik részét az üzem belüli

anyagellátás és anyagmozgatás egyéni modellje képezte, Ohno 1953-ban elkezdett kísérletezni az ún. kanban rendszerrel, így a termelés során kifogyó alkatrészeket kis kártyák segítségével tudták megrendelni. Az ötödik elem az üzemén kívüli ellátási és beszerzési rendszer megújítása volt. (Marosán 2003) A Toyota felismerte, hogy számukra nem a beszállítókkal való vertikális integráció a legmegfelelőbb, hanem kölcsönös bizalmi alapú együttműködést kell kialakítani, így a beszállítókat is bekapcsolhatóak a kanban rendszerbe. Lényeges volt az is, hogy a beszállítóikat 100 km-es körzeten belül választották ki, így csökkentették a szállítási költségeiket is. Az úgynevezett JIT (Just in Time) rendszerrel – amely kialakítását a fentebbi intézkedések segítették - pedig tovább csökkentették a készleteik nagyságát. (Marosán 2003)

A Toyota ugyanakkor igyekezett az újításokat a vállalati kultúrába sütni, azaz az emberek elkezdtek önállóan gondolkodni, felelősséget vállalni, csoportban dolgozni, és az egész vállalat együttes érdekeit nézni. Mindennek köszönhetően pedig kialakult egy mindenki mások által irigyelt filozófia a Toyota Production System, amely lényege az emberi kreativitás csoportosan szervezett összeillesztése. (Marosán 2003)

Természetesen a sikerek hosszú távú fenntartása érdekében a Toyotának tanulni kellett a hibáiból, és mindennapos újítások rendszerét is fenn kellett tartania. Ezt bizonyítja az a tény is, hogy manapság a Toyota a Just in Time filozófia további tökéletesítésére készül (amely elsősorban a 2011-es katasztrófahelyzetnek is köszönhető). (Biederman 2011)

A Porsche esete:

A Porsche esete azért érdekes, hiszen ennél az autógyártó cégnél is a lean menedzsment bevezetését választották a termelési problémák kiküszöbölésére, ám fontos, hogy - ahogyan azt Cosumano (2011) is igazolja – a karsúsított termelés adaptálása más kulturális háttérrel rendelkező országok tekintetében, kevesebb sikert hozhat. Így a Porsche a német piaci körülmények miatt teljesen más hatásokkal szembesült a lean menedzsment bevezetésénél. A Porsche Just in Time rendszere a Toyota Production System egyfajta európai típusú változata. (Fear- Knopp 2007)

A változás dinamikájának megértéséhez a Porschénél is szükséges megvizsgálni az inputokat. A gyár alapítója, Ferdinand Porsche 1875. november 3-án, az egykori Osztrák-Magyar Monarchia területén fekvő Maffersdorfban született. Kezdetben a Damailer-Benz műszaki vezetője volt, majd ezek után, amikor 55 évesen munkanélkülivé vált, úgy döntött, hogy saját vállalkozást alapít Zuffenhausban. A céghez fia (Ferdinand Anton Ernst Porsche) és veje Anton Piëch is csatlakozott. Anton Porsche a K+F részleg vezetője lett, az apa pedig irányítási feladatokat látott el. (Fear – Knoop 2007) A Porschénél fejlesztették ki a Volkswagen autókat is (2011-re a Porsche a Volkswagen által birtokolt márkává vált).

1987-ben a vállalat a csőd szélére került, ekkor ugyanis az amerikai gazdaság mélypontja, és a tőzsde összeomlása negatívan befolyásolta a működését. Ezen

kívül a társaságnak egyéb problémái is akadtak, ugyanis nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején sorra távoztak a vezetők a cégtől. Anton helyére 1990-ben Butzi Porsche lépett, majd őt 1993-ban Helmut Sihler követte. Mindeközben 1987-1992 között az igazgatótanács négy elnöke is elhagyta a céget, azért, mert nem értett egyet a vállalat tulajdonosaival. (Fear – Knoop 2007) Végül pedig a sort Wedelin Wideking zárta (közép-németországi mérnök), akit Sihler még 1993-ban nevezett ki, neki köszönhető a Porsche újjáélesztése.

Az első lépés ennél az esetenél is a változás szükségességének felismerése volt. Amikor Wideking a Porschéhoz került, akkor a társaság válságos helyzetben volt. A vezetőség pedig érezte, hogy változtatni kell, ha a Porsche túl akarja élni az elkövetkező időszakot, ezen kívül a többi versenytárs (Mercedes, BMW) már több lépéssel előttük állt. (Fear – Knoop 2007) További gondot jelentett, hogy a Porsche 989-es modellje társaság számára egy óriási kudarc volt. A menedzsment túlsúlyos volt, a termelési rendszer pedig nem volt hatékony.

Ezt ismerte fel Wideking, és az akkori Porsche vezér Butzi kételkedése ellenére a költségek 30%-os csökkentését irányozta elő a karcsúsított termelési rendszer bevezetése segítségével. (Fear – Knoop 2007) Természetesen ennél a változásnál is nagy hangsúlyt fektettek az emberi erőforrások kezelésére, annál is inkább, mivel a lean menedzsment flexibilis munkaerőt igényelt. A változásokat pedig úgy kellett bevezetni, hogy az a Porsche szervezeti kultúrájába is illeszkedjen.

Az irányok kijelölése után a folyamat megvalósítása következett, Wideking szakított a termelés „taylorista” gyakorlatával, és a specializáció helyett olyan munkafolyamatokat vezetett be, amelyhez minimális felügyelet és multifunkcionális berendezések voltak szükségesek. (Fear – Knoop 2012) Ez gyakorlatilag azt jelentette, hogy az eddig csak egy feladatra koncentráló szalag munkásokat hatalommal ruházták fel, amely nagy változás volt az eddigiekhez képest, valamint a csoportoknak együtt is kellett működniük. A folyamatos csoportos feladatmegoldás az individualista kultúrákba sokszor nehezen illeszthető be. (Csath 2008) Egy másik változás, hogy a költségek leszorítása érdekében a Porsche elbocsájtotta a középvezetőinek egyharmadát és összességében 2000 munkahelyet szüntetett meg (Fear – Knoop 2007), amely Toyota lépéseivel ellentétes volt. Ahhoz, hogy a lean menedzsment bevezetése zökkenőmentes legyen Wideking szakmai tanulmányi útra küldte a menedzsereit (1992-ben) és egy japán tanácsadót is felfogadott. A tanácsadó szerint a Porsche legnagyobb gondja a felgyülemlett raktárkészlet nagyság volt, (Fear – Knoop 2003) ám ez csak a felszín alatti problémákat takarta el, amelyek megoldása Vörös (2010) szerint szükséges a készletek további csökkentéséhez. A Porsche vezetése úgy döntött, hogy 8000 alkalmazottból 2000-et bocsájt el, így a raktárkészlet arányai is érthető módon csökkenni kezdett, az alkatrész termelés 70%-át pedig kiszervezték a társaság finnországi beszállítójához (Valmet). (Fear – Knoop 2003) Az intézkedések bár rövid-távon hasznosak voltak, azonban érdemes megvizsgálni azt is, hogy milyen hatással lehet a Porsche működésére hosszú távon a középvezetők jelentős mértékű elbocsátása, hiszen ennek követ-

keztében a felső vezetésre a későbbiek folyamán sokkal nagyobb mértékű operatív terhelés hárul.

Természetesen Wideking is tisztában volt a kockázatokkal, ám szükségesek voltak a változtatások a túlélés érdekében. És igyekezett az alkalmazottakat folyamatosan informálni, a gyors győzelmek elérése érdekében (Farkas 2001), szerette volna az újításokat minél előbb a szervezeti kultúrába sütni. Az irányítása alatt a nyílt kommunikációt, és őszinte magatartást folytatott, hitt abban, hogy a siker érdekében a vállalati stratégiát mindenkinek ismernie kell. (Fear – Knoop 2003) A Porsche, azaz Wideking sikerét csak a 2009-ben bekövetkezett felvásárlás törte meg (UnP 2010), amely felhívja a figyelmet a változás folyamatos, és fenntartható körforgásának szükségességére.

4. Összegzés

A Toyota és a Porsche változásmenedzsmentje rövid-távon sikeresnek mondható, hiszen a lean menedzsment bevezetése költséghatékonyabb termelést tett lehetővé. (Fear – Knoop 2007) (Marosán 2003) A hosszú távú sikerek fenntartásához azonban többre van szükség, mint csupán a költségek csökkentése. A Toyota esetében ez annyit jelent, hogy próbál új módszereket bevezetni, újra gondolni a TPS rendszert, ez a 2011-es katasztrófahelyzetnek is köszönhető. Természetesen a katasztrófahelyzet feloldásában segítette a vállalatot az a tény, hogy az alkatrész-ellátás biztosításához több beszállító is rendelkezésre állt (Biederman 2011).

Az infrastrukturális adottságokon kívül a Toyota másik erőssége a kulturális sajátosságokban rejlik, ez annyit jelent, hogy megfelelő kommunikáció megerősítette a munkavállalókat abban, hogy szükségesek a fenti intézkedések (Csath 2008), hiszen a hosszú-távú együttműködés csak így lehet sikeres. Farkas (2006) ezt avval magyarázza, hogy érdemi változás a szervezetben csak úgy jöhet létre, ha:

- 1). „megerősítő mechanizmusok működnek a szervezetben, amelyek eredményeképpen az érintettek megértik a változások fontosságát a szervezetben” (Farkas 2006 pp. 15.)
- 2). „megtörténik a változás befogadása”. (Farkas 2006 pp. 15.)

A Toyotánál a változási folyamatokat azért indították el, mivel az „economies of scale” nem illeszkedett megfelelően a szervezet erőforrásaihoz (Marosán 2003), és kultúrájához sem. A Porsche esetében viszont egyértelműen a pénzbeli erőforrások, tőke hiánya dominált, ezért választották az új termelési módszert, amely rövid-távon sikereket hozott, ám hosszú távon a vállalat terjeszkedési elképzelései a Porsché a Volkswagen „áldozatává” tette. (Menedzsment Fórum 2009) Továbbá érdemes lenne megvizsgálni azt is, hogy ha a 2011-es japáni katasztrófához hasonló történne Európában, akkor a Porsche milyen gyorsan tudná pótolni a jelenlegi beszállítóit, hiszen az alkatrész termelés ilyen arányú kiszervezése, főleg egy Just in Time típusú termelési rendszernél veszélyeztetheti az alaptevékenységet. Ezt a tényt az is igazolja, hogy az autóiipari beszállítók Közép-Kelet-Európá-

ban egyre inkább keletre települnek. (TTC 2010) Azaz a beszállítók távolsága a Porsche zuffenhausi (Fear – Knoop 2007) (vagy csehországi) telephelyétől mindenképpen 100 km-nél nagyobb távolságra helyezkednek el.

A tanulmány összegzéseként elmondható, hogy a lean menedzsment bevezetése egy olyan összetett feladat, amely csak egy kulturális sajátosságokat is figyelembe vevő változásmenedzsment alkalmazásával lehet sikeres. A nyugat-európai gyakorlatokat tekintve pedig a koncepció adaptálása, a „taylorista” elvek feladása, a tanulmányban is felvázolt hasonlóságok okán könnyűnek tűnhet, ám az ellátási rendszer nem megfelelő menedzselése esetén katasztrófához is vezethet.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Auto Stat (2012): A Toyota története In: Auto Stat <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fH6hdhsJjTcJ:autostat.hu/markatoertenetek/7-markatoertenetek/464-toyota+&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=firefox-a> 2012. május 28.
- Biederman David (2011): Braking Just-in-Time In: The Journal of Commerce 2011/12 pp. 38-40.
- Bodek Norman (2008): Toyota managers know the road to Lean is by way of motivation In: T&P: Tooling and Production, 2008/1. szám. pp. 40-41.
- Brown Stuart F. (2010): Revolutionary RAIL In: Scientific American 2010/5. szám. pp. 54-59.
- Cusumano Michael A. (2011): Technology Strategy and Management Reflections on the Toyota Debacle In: Communications of the ACM, 2011/1. szám. pp. 33-35.
- Csath Magdolna (2008): Interkulturális menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Demeter Krisztina – Jenei István – Losonci Dávid (2011): A Lean menedzsment és a versenyképesség kapcsolata, Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Drindorfer Walter – Jones Raymond – Mento Anthony (2002): A change management process: Grounded in both theory and practice In: Journal of Change Management 2002/3 pp. 45-59.
- Early P. Christopher – Mosakowski Elaine (2005): Kulturális intelligencia In: Harvard Business Manager, 2005/1. pp. 80-86.
- Economy Watch (2010): Japan Economic Structure In: EconomyWatch Content http://www.economywatch.com/world_economy/japan/structure-of-economy.html 2012. május 28.
- Elbo Reylito A.H (2011): The importance of employee empowerment In: Business World Online <http://www.bworldonline.com/content.php?section=23&title=The-importance-of-employee-empowerment&id=41430> 2012. május 28.
- Farkas Ferenc (2001): A változásmenedzsment sikerének titkairól In: CEO 2001/4. szám. pp. 12-15.

- Farkas Ferenc (2004): Változásmenedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Farkas Ferenc (2006): A változásmenedzsment kritikus pontjai In: Vezetéstudomány 2006/11. szám. pp. 12-20.
- Fazekas Károly – Ozsvald Éva (1999): Növekvő munkanélküliség, rugalmasabb munkaerőpiac – a japán stílusú foglalkoztatási modell átalakulása, Budapesti Munkagazdaságtani Füzetek, Budapest
- Fear Jeffrey – Knoop Carin-Isabel (2007): Dr. Ing. h.c.I F. Porsche AG (A): hő marad-e önmagához? (Esettanulmány) Harvard Business School
- Gaál Zoltán (1999): Emberi tőke – szervezeti kultúra In: Harvard Business Manager, 1999/1. szám. pp. 69-74.
- Hofstede Geert – Hofstede Gert Jan (2008): Kultúrák és szervezetek Az elme szoftvere, Molnár Nyomda és Kiadó, Pécs
- Hofstede Geert (2011): What about Japan? In: <http://geert-hofstede.com/japan.html> 2012. május 27.
- Kieser Alfred (1995): Szervezet-elméletek, Aula Kiadó, Budapest
- Kotter John P. (2007): Leading Change – Why Transformation Efforts Fail In: HBR, 2007/1. szám. pp. 96-103.
- Lewin Kurt (1951): Frontiers in Group Dynamics In: Lewin Kurt: Field Theory in Social Science, Harper, New York
- Marosán György (2003): A változások irányítása. (Toyota sztori) In: Munkaügyi Szemle, 2003/ 7-8. szám. pp. 83-87.
- Mass William – Robertson Andrew (1996): From Textiles to Automobiles: Mechanical and Organizational Innovation in the Toyoda Enterprises, 1895-1933 In: Business and Economic History 1996/2. szám. pp. 1-38.
- Menedzsment Fórum (2009): A világ legnagyobb autógyártói – tíz közül csak egy örülhet idén In: http://www.mfor.hu/cikkek/A_vilag_legnagyobb_autogyartoi_tiz_kozulcsak_egy_orulhet_iden_.html 2012. május 28.
- Nadler, D. (1998): The Congruence Model: An Approach to Understanding Organizations. In: Mercer Delta Consulting Group, Mercer Delta Insights, New York
- Nakae Koji (2005): Cultural Change: A Comparative Study of the Change Efforts of Douglas MacArthur and Carlos Ghosn Japan, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts
- Nielsen Martin – Rittenhofer Iris (2009): The 'G-Words': Critical Understandings of Globalizations in Context In: Journal of Language and Communication Studies, 2009/43. szám. pp. 7-11.
- Selmer Jakob (2001): Winds of Change? Japanese human resource practices and industrial relations, Business Research Center: Baptist University, Hongkong
- TTC (2010): Autóipari beszállítók sikertényezői Közép és Kelet Európában In: Top Tier Consultants http://toptierconsultants.com/docs/TTC_CEE_Success_Factors_2010_HU_F.pdf 2012. május 27.

Toyota Hungary ([é.n.]: Múlt és jelen In: Toyota Motor Hungary Kft. http://www.toyota.hu/experience/the_company/index.aspx 2012. május 20.

UnP (2010): History of Porsche In: United Punjab <http://www.unp.me/f142/history-of-porsche-80682/> 2012. május 27.

Vörös József (2010): Termelés – és szolgáltatásmenedzsment, Akadémia Kiadó, Budapest

ÉLET A PROJEKT ELŐTT, KÖZBEN ÉS UTÁN – VEZETÉSI FUNKCIÓK ÉS PROJEKTMENEDZSMENT EGY ADOTT SZERVEZETBEN

*LIFE BEFORE, DURING AND AFTER A PROJECT – MANAGEMENT
FUNCTIONS AND PROJECT MANAGEMENT AT A PARTICULAR
ORGANIZATION*

ELEKES EDIT PhD hallgató

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és
Szervezéstudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

Policing organizations are more frequently required to increase the public sense of security, to ensure a more pleasant working atmosphere and to apply modern working practices. Although these factors are primarily associated with servicing functions, the relevant organizations are to be noted for their authorising tasks. Up to recent years policing organizations of the totalitarian system have found difficulties with teamwork, the leading and the management of projects. It was especially due to the fact that leaders were obliged to turn to a new way of thinking, to redistribute tasks and power as well as to apply more efficient work organization methods in order to fulfil a specific task. Leaving the beaten track has made some leaders become suspicious while others have taken command of the processes. The structure, functions, management and operation of the project organization established for a specific task are in close connection with the structural system, organizational culture and management functions of the organization. The work that follows intends to demonstrate project management at a specific policing body with factual examples but also to bring project organization into connection with policing organization, with the management and the management functions of a policing body.

*“Összejönni - jó kezdés.
Együtt maradni - haladás.
Együtt is dolgozni - siker.”
Henry Ford*

1. Bevezetés

A magyar rendőrség feladatai az Európai Unió csatlakozást követően megváltoztak. Ezekkel párhuzamosan kötelező jogharmonizációs, valamint személyi és technikai fejlesztési folyamatok is megindításra kerültek. A szervezetek, így a rendőrség is folyamatosan keresték és keresik a megújulás lehetőségét, mint a hatékonyabb működés kulcsát. A változás még korántsem tekinthető lezártnak: a rendőri szolgáltatás színvonalának emelése és a lakosság szubjektív biztonságérzetének növelése érdekében számtalan átalakulás zajlott és fog zajlani a szervezetben. A szervezet hatósági jellege mellett egyre inkább áthelyeződik a hangsúly szolgáltató jellegére, mely miatt a rendőrség szervezetében, stratégiájában, folyamataiban, működési mechanizmusában is új gondolkodásmódra, új munkaszervezési és vezetési módszerekre, az emberi erőforrás fejlesztésére, az alkalmazottak készségeinek megújítására van szükség.

A lakossági elvárásoknak való megfelelés megköveteli a rendőri szervezettől egyes speciális feladatok, tevékenységek hatékonyságának növelését, melynek egyik útja a pályázati források felhasználása az állampolgárbarát szolgáltatás biztosítása céljából. Ezen tevékenységek a közterületek rendjének fenntartásához, a bűnüldözéshez, a bűn- és baleset-megelőzéshez, valamint az ezekhez kapcsolódó támogató feladatokhoz, mint a hazai és külföldi rendvédelmi szervek közötti együttműködéshez, információtechnológiai és emberi erőforrás fejlesztő tevékenységekhez köthetők. Egy-egy bonyolultabb fejlesztési tevékenység megköveteli a szervezettől, hogy az abban résztvevő tagok időlegesen „kilépjenek” szervezeti kereteik közül és a feladatra létrehozott projektszervezetben dolgozzanak.

Jelen munka célja konkrét példákon keresztül bemutatni a rendőrségen létrehozott projektszervezetek munkáját, annak előnyeit, nehézségeit és tanulságait, valamint feltérképezni a projektszervezet és a rendőri szervezet közötti összefüggéseket.

2. Munkacsoport: a csoportmunka színtere

2.1. A munkacsoport fogalmának klasszikus értelmezése

A szervezetek szintjén bizonyos feladatokat az alkalmazottak a csoportok szintjén végeznek el. „Csoportnak két vagy több olyan, egymástól kölcsönös függésben és interakcióban álló egyént tekinthetünk, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek vagy együttműködnek.” (Bakacs 2004, p. 126.)

A csoportok lehetnek vezetői csoportok, feladatcsoportok vagy érdekcsoportok. A vezetői csoportot a vezető és beosztottjai alkotják, vagyis egy-egy szervezeti elemnek felelnek meg, ezért ezt funkcionális csoportnak is nevezik. A feladatcsoportot azok alkotják, akik egy-egy feladat vagy cél elérése érdekében dolgoznak együtt. A feladatcsoport keresztezi a hierarchikus felépítési vonalakat, vagyis nem

feltétlenül esik egybe a funkcionális csoporttal és a későbbiekben bemutatott formális csoportokkal (teamek, projektek). A funkcionális csoport és feladatcsoport a szervezeti feltételrendszerben működnek, melyeket munkacsoportoknak is nevezzünk. Egy érdekcsoportba azok szerveződnek, akik egy olyan közös cél érdekében működnek együtt, mely mindannyiuk számára fontos (Dobák, Angyal 2011). A rendőri szóhasználatban a különböző szolgálati ágak közötti közös munkára specializálódott csoportokat soroljuk a munkacsoportokhoz.*

2.2. Napjaink munkacsoportjai

A csoport, munkacsoport felfogása jelentősen átalakult a klasszikus felfogáshoz képest. Napjainkra az önellenőrző, autonóm csoportok jellemzőek, melyek nagyobb döntési jogkört és ez által nagyobb motivációt biztosítanak a csoporttagok számára, így a szervezeti hatékonyságot is pozitívan befolyásolják.

A problémamegoldó teamek ún. kollektív terméket hoznak létre, ezért az egyéni felelősség mellett szerepet kap a közös felelősség is. A hagyományos munkacsoporttal szemben a teamekre jellemző a problémamegoldó módszerek alkalmazása és nyitott viták kezdeményezése, támogatása, valamint a tényleges munka közös elvégzése a munka delegálásával szemben. (Katzenbach, Smith 1993)

A menedzsmentirodalom rendszeresen nevesíti azokat az új szervezeti megoldásokat, melyek a gyakorlatban is megállták a helyüket és jelentősebbek, mint egyszerű „menedzsmenthullám”. Idesorolhatók a projektszervezetek, melyeket a funkcionális szervezeteken belül hoznak létre konkrét akciók végrehajtására, meghatározott élettartammal. Egyes tanácsadó szervezetek projekt jellegű felépítési struktúrában dolgoznak, ahol egyidejűleg több projektszervezet is munkálkodik egy-egy problémán, a dolgozók egy vagy több projektben tevékenykednek, állandó munkakörük nincs, a fejlesztési irányokat pedig a cég vezetése jelöli ki.

A rendőrség speciális államigazgatási szerv, melynek feladatait, felépítését, hatáskörét és illetékességét a rendőrségre vonatkozó jogszabályok, mindenképp az Alaptörvény és a Rendőrségi Törvény, valamint miniszteri rendeletek határozzák meg. A rendőrség felépítését tekintve lineáris funkcionális törzskari szervezetnek tekinthető, melyet a belügyminiszter irányít rendeletekkel és közjogi szervezetszabályozó eszközökkel. Az alapvető feladatok (közrend, közbiztonság védelme, államhatár őrzése, bűnüldözési, bűnmegelőzési, államigazgatási és rendészeti feladatok) ellátása meghatározott struktúrában történik. Egyes feladatok

* A rendőrségi feladatcsoportok lehetnek rövid élettartamúak, mint pl. egy adott feladat során, adott helyszínen együtt dolgozó járőr, bűnügyi helyszínelő, nyomozó csoportja, akik egy adott szolgálatban, vagy forrányomos csoportban látják el feladataikat. A csoporthoz tartozik az ügyeletes és a csoportot irányító forrányomos parancsnok is. A csoport a szolgálat végeztével feloszlik, majd ha szükséges, újrászerveződik más tagokkal, más felállásban. Bizonyos típusú feladatoknál szükséges az állandó csoportösszetétel és a feladat megvalósításának idejére létrehozott feladatcsoport (az ún. formális csoport), mely viszont már autonómnak tekinthető.

ellátására a funkcionális felépítésű szervezeten belül munkacsoportok (projekt-szervezetek) hozhatók létre, melyeket a feladat jellegétől függően a helyi (városi), a területi (megyei) vagy a központi (országos) rendőri vezető engedélyez.

3. A rendőrségen alkalmazott csoportmunka előzményei

Jelen fejezetben azokra az előzményekre kívánok csak kitérni (a teljesség igénye nélkül), melyek új típusú csoportmunkával valósultak meg a szervezetenél. Ennek azért is volt nagy jelentősége, mert a rendőrség szervezeti kultúrájától, parancsuralmi rendszerétől teljesen idegen volt az új típusú csoportmunka módszerek alkalmazása. A szakmai munka során a különböző szakterületek képviselői ugyan egy-egy csoportban dolgoztak, mégsem rendelkeztek az egyedi csoportok működésére, hatáskörére vonatkozó felhatalmazással, így nem tekinthetjük őket autonóm munkacsoportnak. Másrészt az innováció egyik legfontosabb háttere a humántőke és a kulturális tőke, melyek serkentői, illetve visszahúzóí is lehetnek a szervezeti változásoknak és stratégia jelentőséggel bírnak (Láczay 2012).

A rendőrségen 1999-től kezdődően az új típusú vezetési módszerek meghonosítása érdekében elindult egy csoportmunka az Északkelet-Magyarországi Rendőr-főkapitányságok Phare projektjén belül, melyet a Miskolci Egyetem gesztorált. A program a Dél-Dunántúli Rendőr-főkapitányságok közös munkájával folytatódott 2001-ben. Ezen programoknak több „hozádék” is volt. Kidolgozásra és alkalmazásra került a rendőrség közterületi és bűnügyi ágánál a Teljesítményorientált Ösztönzési Értékelési Rendszer. (Elekes, Fényes, et al. 2001)

2001-ben és 2002-ben szervezeti önértékelést hajtott végre a rendőrség szerveinek nagy része a rendőrségre adaptált EFQM modellel*, illetve a Rendőrségi Kiválósági Modellel**.

2002-ben a rendőrség fejlesztő csoportja a Belügyminisztérium irányításával egy Közös Értékelési Keretrendszert*** dolgozott ki, mely egy integrációs törekvés volt a szervezeti önértékelés, az innováció, a tanulási folyamatok, az akkori

* European Foundation for Quality Management (EFQM): nonprofit alapítvány, mely a szervezeti kiválóságra törekvő partnerszervezeteket tömöríti és a fenntartható kiválóságra ösztönzi az EFQM Kiválósági Modelljének alkalmazásával (Internet 1). Az EFQM modell lehetővé teszi, hogy felmérésre kerüljenek egy szervezet adottságai és az ezekkel elért eredmények a belső és külső vevők véleménye által. Ugyanakkor lehetőséget teremt arra, hogy a szervezet a gyengébb területek felzárkóztatása céljából fejlesztési programokat indítson.

** Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM): A rendőrségre adaptált EFQM modell átdolgozott változata, mely az eredeti modell vázát és szerkezetét meghagyva egyes elemeket más súllyal vesz figyelembe.

*** Belügyminisztérium Közös Értékelési Keretrendszere (BM KÉK): Közös rendszerbe foglalja a szervezet adottság és eredmény elemeit, melyhez a szervezeti önértékelési modellt veszi alapul, amit kiegészít egyéb értékelési rendszerekkel.

Peodesy személyügyi fejlesztő rendszer és a teljesítményértékelési rendszer közös rendszerbe foglalására. (Kopasz 2003)

A fenti fejlesztési programok, projektek során több rendőri szervezet egyes képviselői ideiglenesen, a csoportmunka idejére kiléptek szervezeti kereteikből, és csoportmunka módszerekkel dolgoztak egy-egy folyamatban. Ez elképzelhetetlen lett volna a rendőri szervezet vezetői körének elkötelezettsége és a felsőfokú oktatási intézmények által biztosított tudományos háttér támogatása nélkül. Az elmúlt 10-14 év vonatkozásában mondhatjuk azt, hogy egyes problémák megoldásánál, illetve speciális munkafolyamatoknál szívesen alkalmazzák az autonóm csoportmunkát a rendőrség szerveinél (Andrékó et al, 2004).

4. Projekt teamek és vezetési funkciók

A rendőrség nyitott rendszerként fogható fel, vagyis a környezetében bekövetkező változások, a lakosság és a társadalom szervezettel szembeni elvárásai, igényei megkövetelik a rendőrségtől azt, hogy ezekre a változásokra haladéktalanul reagáljon és a szolgáltatás minősége javuljon. A rendőrség tehetetlensége nagy, mely egyrészt a kötött szervezeti struktúra, másrészt a szervezeti kultúra következménye, így a környezeti változásokra lassan reagál. Az elmúlt években azonban igyekszik a szervezet ezen változtatni, elsősorban munkaszervezési módszerekkel. Ilyen munkaszervezési módszer a problémamegoldó teamek, illetve projekt teamek létrehozása. A team egyfajta szervezeti válasznak tekinthető, melynek sikere annak szervezési módszereitől és hatékony működésétől függ.

A projekt kifejezés a latin „proiektum” szóból származtatható, mely „előre helyezett dolgot” jelent. A projekt fogalma így magába foglalja egyrészt a feladatok megtervezését, másrészt egy jövőbeli cél elérése érdekében együtt végzett munkát, melyet a projekt tagjai végeznek egyedi szaktudásuk alapján. Többen, többféleképpen definiálták már a fogalmat. Aggteleki és Bajna definíciójával élve: „A projektek időben behatárolt, gyakorlati vonatkozású, vagy absztrakt tervek, melyek méretük, bonyolultságuk, újdonságtartalmuk és jelentőségük következtében a menedzsment rutinszerű megoldásaival nem oldhatók meg kielégítően.” (Aggteleki, Bajna 1995, p.21.)

A projektszervezetek olyan formális csoportok, melynek tagjai egyrészt a projektvezetőtől, másrészt a szervezetbeli feljebbvalójuktól kapnak utasításokat, feladat-meghatározásokat. Ez a kettősség vezet ahhoz, hogy a projektszervezetek duális szervezeteknek tekinthetők, melyek bonyolult projektfeladatokat oldanak meg, ami megköveteli a projekttagok innovatív megközelítését és kreativitását. A kettősség speciális előnyöket és hátrányokat generál a projektszervezetek működtetése során. Jarjabka munkája alapján előnyök közül az együttműködést és az objektivitást emelném ki, míg a hátrányok oldaláról a konfliktusokat és a hatalom nem megfelelő gyakorlását. (Jarjabka 2009)

A rendőrségi szakirodalom hét alapvető vezetési funkciót nevesít: az információs tevékenységet, a szakmai és pénzügyi tervezést, a döntést, a szervezést-koordinálást, az irányítást, valamint az ellenőrzést és értékelést. A fentieken túl ezt szükségesnek tartom kiegészíteni a hatalomgyakorlással, mely meglátásom szerint a parancsuralmi rendszerek egyik legmeghatározóbb vezetési funkciója (Elekes 2011).

Jelen munkában két projektet, annak projektszervezetét, az érvényesülő vezetési funkciókat vizsgálom meg, majd összefoglalom működésük előnyeit, hátrányait.

5. Egy Európai Unió projekt, a projektszervezet, tapasztalatok és tanulságok

5.1. Összefoglaló a projektről

A Magyarország-Szlovákia-Ukrajna Szomszédsági Program 2004-2006. pályázati kiírására benyújtott pályázatával a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság 15 Milliós Ft vissza nem térítendő támogatást nyert el. A projekt 2007-2008. között valósult meg. A „Kárpátalja megyével a közlekedésbiztonság javításáért” című projekt alapvetően három pillérből állt. Az egyik pillér egy olyan Közlekedésbiztonsági Informatikai Rendszer (KÖBIR) kialakítása és működtetése volt, mely egy külön portálon tájékoztatást ad a magyar-ukrán határszakasz közelében történő balesetekről, útlezárásokról, mely alapján a közlekedők előre megtervezhetik a megyén át történő utazásukat. A projekt második pillére egy több lépcsőből álló interregionális tapasztalatcsere megvalósítása volt a magyar és ukrán együttműködő szervek között. A harmadik pillér egy oktatássorozat volt, mellyel a hátrányos helyzetű térség felzárkóztatását tűzte ki célul a pályázó. Az oktatások speciális képzési forma szerint zajlottak és a résztvevő rendőrök képességeinek, készségeinek javítására irányultak. (Elekes 2007)

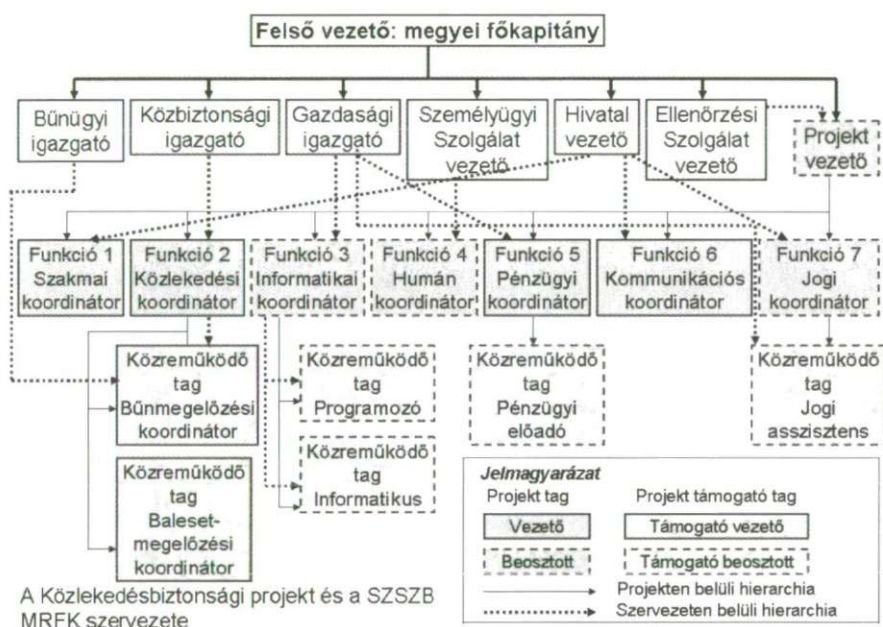
5.2. A projektszervezet és menedzsment

A speciális feladat megvalósításához a főkapitányság egy projekt teamet hozott létre, melynek tagjait a saját szakterületükön kiemelkedő képességgel rendelkező kollégákból szervezte, akik a rendőrség szervezetét is ismerték. A fenti projektszervezet törzskari projektszervezetnek tekinthető, melynek fogalmát Meredith és Mantel (2005) azonosította be a hibrid szervezeti konfiguráció egy speciális formájaként. Míg a funkcionális projekt teameknél a projektszervezet valahol a funkcionális szervezet középvezetői szintjén helyezkedik el, vezetője egy középvezető, a projekt tagjai a különböző egységek résztvevői, addig a hibrid szervezeteknél a team a top menedzsment közvetlen irányítása alatt dolgozik, a projekt vezetője pedig az egyik felső vezető. A törzskari projektszervezet szintén közvetlenül a felső vezető irányítása alatt működik, aki azonnal bele tud avatkozni a projekt folyamataiba. Elsősorban nagyobb lélegzetvételű, fontosabb projektnél választják ezt a projekt szervezési formát. A különbség a hibrid szervezetekhez képest az,

hogy a projekt vezetője nem felső vezető, hanem lehet külső szakértő, vagy nagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkatárs is. Jelen projekt vezetését a fejlesztési programfelelős végezte, akinek irányítása alatt dolgoztak az egyes funkciók (szakmai, a közlekedési, az informatikai, a humán, a pénzügyi, a kommunikációs és a jogi) felelősei. Az 1. ábrán a megyei főkapitányság szervezetét csak a topmenedzsment szintjén tüntettem fel.

1. ábra: A közlekedésbiztonsági pályázat projektszervezete a rendőri szervezetben

Figure 1: The project organization for road safety at the organization of the police



Forrás: Saját szerkesztés

A fenti projektszervezetnél a projektvezető közvetlenül a felső vezető irányítása alatt állt. A projektvezető nem (a szó klasszikus értelmében vett) vezetői beosztásban lévő személy, hanem szakterületi vezető, aki koordinálta, irányította a team tagjainak munkáját.

A team tagok között vezető beosztású személyek is megtalálhatóak voltak. A projekt teambe egy projektvezető és hét projekt tag tartozott. Az ábrán feltüntetett támogató tagok a projektszervezethez lazán kapcsolódó dolgozók, akik a projekt-üléseken nem vettek részt, hanem az adott koordinátor munkáját segítették egy-egy konkrét feladat megoldása során. Az ábra feltünteti a projektszervezetben és rendőri szervezetben belüli alá-fölérendeltséget is.

A vezetési funkciókat vizsgálva megállapítható, hogy az irányítást az első számú vezető, a megyei főkapitány gyakorolja. Bár a projektszervezet autonóm, a döntési és a hatalomgyakorlási funkció is az első számú vezető kezében van.

5.3. A megvalósítás során tapasztalt előnyök, hátrányok és tanulságok

Előnyök

A legnagyobb előnyt az jelentette, hogy az eredeti, innovatív elképzeléseken alapuló projekt ötlet megvalósításához külső támogatást nyert el a szervezet, melylyel a rendőri szolgáltatás színvonalát javította. Pozitívum volt, hogy a tapasztalatokat a projekt során a szervezet folyamatosan megosztotta más rendőri szervezetekkel, biztosítva ezzel az egymástól való tanulást.

A projekt tagok saját szakterületük specialistái voltak, ezért egy magas szakmai színvonallal rendelkező gárda dolgozhatott együtt a fenti projektben. Mivel szinte valamennyi szakterület bevonásra került, ezért biztosított volt a problémák több nézőpontból történő megközelítése.

Az alacsony formalizáltság megkönnyítette a munkát és lehetővé tette a team tagok számára, hogy egy közös feladaton dolgozhassanak együtt. A fenti előnyt a későbbi projektek vagy szakmai feladatok megoldása során is kamatoztatni tudták a team tagok.

A projektszervezet az alacsony formalizáltság és a kis méret miatt jól reagált az egyes külső változásokra, ahhoz igazította működési stratégiáját. Ez a gyors reagálóképesség a másik döntő érv amellet, hogy az ilyen volumenű feladatot projektszervezetben ajánlott megoldani.

Bár a projektszervezetben közös a felelősség rendszere (a megvalósításért a projektvezető felel), jelen projektnél minden tag számára személyre szabottan, érthetően meghatározásra kerültek az általa koordinálandó feladatok, a szükséges erőforrások és időtényező mellérendelésével. A feladatok ilyen jellegű leírása, céltényezőkhöz való hozzárendelése és feltételeinek biztosítása megkönnyítette a projekt tagok munkavégzését, melyet a szervezet a későbbiekben is sikeresen alkalmazott.

Hátrányok és tanulságok

A legnagyobb problémát a felmerülő konfliktusok jelentették. Konfliktushelyzetet teremtett az, hogy a projektvezető (bár szakmai felkészültségét mindenki elismerte) olyan személyeket irányított, akik az eredeti szervezeti hierarchiában magasabb beosztást töltöttek be. Ezt a konfliktust az első számú vezető azzal oldotta fel, hogy hivatalosan megbízta a projektvezetőt a vezetési feladatok ellátásával a team tagok jelenlétében, melyet a Projekt Alapító Dokumentum is tartalmazott. Problémát jelentett az, hogy egyes vezető beosztásban lévő támogató tagok nehezen tolerálták, hogy ugyanolyan beosztású vezető irányította munkájukat egyes feladatok során. A későbbiekben a szervezet ezen a gyakorlaton változtatott.

Nehézséget jelentett a projektszervezet munkájába delegált tagok eredeti, a szervezet szintjén megoldandó feladatainak átszervezése. A szakirodalom ezt a kettős felelősség dilemmájaként említi (Jarjabka, 2009, p. 38.) A kettős teher dilemmájából egyenesen következik a kettős teher és az abból származó hátrány, mely a szervezeti hatékonyságot kedvezőtlenül befolyásolhatja. A rendőri szervezet esetében a fentieket rizikó faktorként ajánlatos számon tartani és folyamatosan figyelemmel kell kísérni.

Bár nem volt a projekten belül szigorú alá-főlé rendeltségi viszony (csak a vezető és a tagok vonatkozásában), mégsem volt igazán jellemző az együtdolgozás, mint a problémamegoldó teameknél, mely a tagok nagy munkaterhével volt magyarázható. Így a laza hierarchia és a magas szakmai kvalifikáltság előnyeit nem tudta a projekt team maximálisan kiaknázni a tagok közötti együttműködés terén.

Fontos tanulságul szolgált, hogy a szervezet nem tudta teljes körűen biztosítani a projekt tagjai számára a megfelelő motivációt (díjazás, jutalom, egyéb motivációs technikák). A fenti nehézséget a vezetőség érzékelte és a projektmegvalósítás során igyekezett ezen javítani.

6. Egy szakmai projekt, a projektszervezet bemutatása, tapasztalatok és tanulságok

6.1. Összefoglaló a projektről

A Belügyminisztérium által az egyes települések közbiztonságát javító együttműködések fejlesztésére kiírt pályázatán a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság három kapitánysága összesen 28.7 Millió Ft vissza nem térítendő állami támogatást nyert el. Valamennyi projekt 2010-2011. között valósult meg. A pályázatok közös fő célja volt a rendőrőrsök, körzeti megbízottak kommunikációs lehetőségeinek javítása a helyi önkormányzati és civil szervezetekkel való együttműködések felhasználásával, valamint a rendőrség elérhetőségének és az állampolgárokkal való kapcsolattartásnak a javítása technikai eszközök beszerzése útján. Mezőőrökkel, közterület-felügyelőkkel, polgárőrökkel való közös szolgálatellátás is megvalósult a projektek során. A Belügyminisztérium nem korlátozta az eszközbeszerzés mértékét, így jelentős – a pályázati céllal szorosan összefüggő – eszközfejlesztésre kerülhetett sor. Valamennyi pályázatnak részét képezték sajátos, újszerű projekt-elemek, melyeket pozitívumként értékelt a bíráló bizottság.

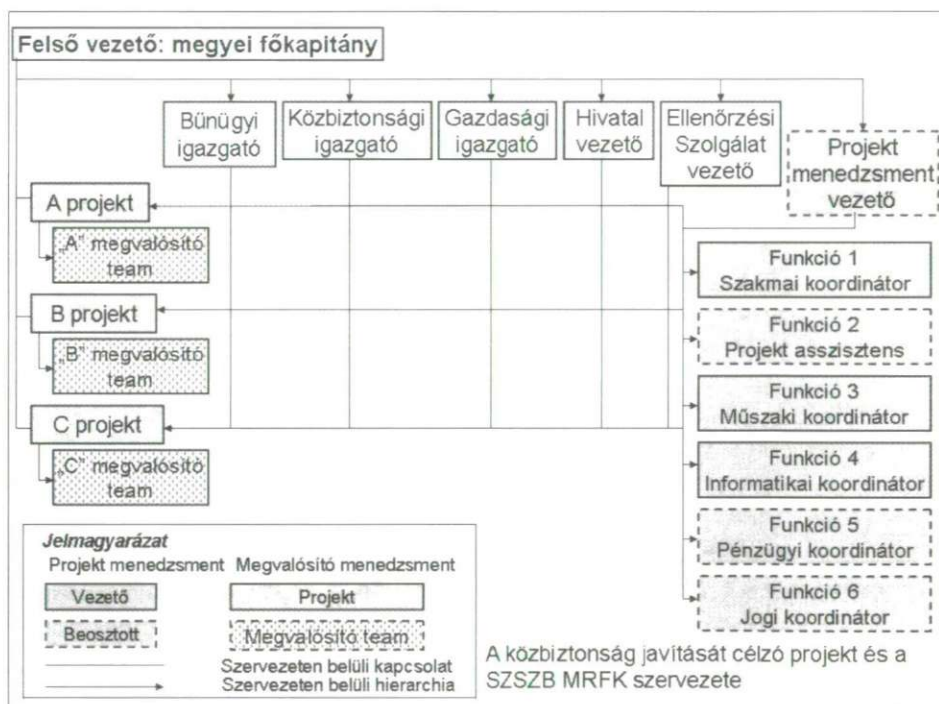
6.2. A projektszervezete és menedzsment

Az összetett feladat megvalósítását már a projektek tervezése során más alapokon képzelte el a rendőri szervezet. Mivel a pályázók csak hátrányos településekkel rendelkező rendőrkapitányságok lehettek, ezért számukra segítséget kellett nyújtani a projektmenedzsment szinte valamennyi fázisában. Éppen ezért a projektek tervezését, a pályázatok megírását, a projektmenedzsmenttel kapcsolatos tevé-

kenységeket (koordináció, oktatás, monitoring, adminisztráció, utánkövetés) egy, a főkapitányságon létrehozott központi team végezte, közvetlenül a főkapitány alárendeltségében. A projekt megvalósításával kapcsolatos szakmai feladatokat a rendőrkapitányságokon létrehozott, a kapitányságvezetők közvetlen alárendeltségében működő törzskari projektszervezetek végezték*. Ezen projekt együttesnek (KJCP)** a megvalósítását integrált törzskari projektszervezet végezte, mely mátrix vonásokkal is rendelkezett (2. ábra). Az ábra egyik vonalán a funkcionális törzskari vonások, másik vonalán a megvalósított projektek láthatók. Az ábra különlegessége, hogy magába foglalja a funkciók dimenziójában a menedzsment teamet, a projektek dimenziójában a végrehajtásért felelős megvalósító teameket.

2. ábra: A közbiztonság javítását célzó pályázat projektszervezete a rendőri szervezetben

Figure 2: The project organization for the project “Improvement of Public Safety” at the organization of the police



Forrás: Saját szerkesztés

* A megvalósító teamek tagjai: projekt asszisztens, közbiztonsági és bűnmegelőzési szakember, oktatásért, együttműködésért és eszközbeszerzésért felelős személyek, akik munkáját a projektfelelős koordinálta. A projekteket a helyi szervek vezetői, a rendőrkapitányok irányították.

** Közbiztonság javítását célzó pályázat = KJCP

A vezetési funkciók ennél a speciális projektszervezetnél egyedien alakultak, melyet az 1. táblázat szemléltet. A hatalomgyakorlási funkció a menedzsment team-nél annak a függvénye, hogy az adott projektszervezet vezetője ténylegesen vezetői beosztású személy-e. A megvalósító teamnél ez irreleváns, mivel magasabb szervezeti szinten helyezkedik el a team. A kapitánysági szintre csak a szakmai, a főkapitánysági szintre a szakmai és pénzügyi tervezés is jellemző. A szervezés és koordinálás, valamint a döntés funkciója megosztott volt a két szint között. A projektszervezés magasabb szintű megvalósításával az ellenőrzés és értékelés funkciója alól mentesült a kapitánysági szint, ahol ez által csökkent az adminisztrációs leterheltség.

1. táblázat: Vezetési funkciók érvényesítése a közbiztonság javítását célzó projektnél

Table 1: The realization of management functions in the project for the improvement of public safety

Vezetési funkciók	Menedzsment team	Megvalósító team
Hatalomgyakorlási funkció	I/N	I
Információs tevékenység	I	I
Szakmai és pénzügyi tervezés	I (szakmai)	I (szakmai és pénzügyi)
Döntés	I (korlátozott)	I (teljes körű)
Szervezés, koordinálás	I (szervezés)	I (koordinálás)
Irányítás	I	I
Ellenőrzés	N	I
Értékelés	N	I

Forrás: Saját szerkesztés

6.3. A megvalósítás során tapasztalt előnyök, hátrányok és tanulságok

Előnyök

A program legnagyobb eredménye az volt, hogy a helyi rendőri szervek példaeértékű együttműködést alakítottak ki a külső szervekkel, illetve új megoldásokat alkalmaztak a közbiztonság javítása céljából. A munkatársak egy-egy konkrét projekt megvalósítása útján a projekt tervezéssel és menedzsmenttel is megismerkedtek, mely tapasztalatokat a későbbiek során fel tudnak majd használni.

A több nézőpont szemlélet ebben a projektben is érvényesült.

Az alacsony formalizáltság helyenként megkönnyítette, helyenként inkább nehezítette a munkát. Ez érthető a rendőri szervezeteknél, mely a szervezeti kultúrára és a hierarchikus felépítésre vezethető vissza. A feladatok elvégzéséhez társultak kötetlen programok, melyeken lehetőség nyílt a csapatépítésre. Ez volt a projekt egyik legfontosabb hozadéka.

Az együtt dolgozás pozitívabbá tette az eredetileg külön tevékenykedő szakterületek között az együttműködést, valamint javította a dolgozók közötti együttműködést.

A fenti projektben a menedzsment team külön figyelmet fordított a motivációra, illetve a két team megszervezésénél igyekezett a konfliktusokat minimálisra csökkenteni.

Hátrányok és tanulságok

Nehézség volt a projektmenedzsment területén a szakmai felkészületlenség, emiatt külön tréninget kellett szervezni. Ez viszont a későbbiekben, más pályázatoknál előnyt jelent majd.

Problémaként jelentkezett a projektben résztvevő tagok nagyfokú leterheltsége, a munkaköri feladatok átszervezésének hiánya, mely negatívan hatott az együttműködés színvonalára.

7. Összefoglalás

Jelen munkában gyakorlati oldalról közelítettem meg a projektmenedzsment témakörét egy konkrét államigazgatási szervnél, a rendőrségnél. Vezetéstudományi szempontból elemeztem két különböző felépítésű projektszervezet működését, valamint összefoglaltam azok előnyeit, nehézségeit és tanulságait. A projektszervezetek nem tekintendők a vezetéstudomány egyedüli üdvöztető megoldásának, viszont lehetőséget teremtenek arra, hogy a szervezet az őt körülvevő környezet változásaira időnként reagáljon, másrészt új kihívásokkal szembesíti a közös munkában résztvevő projekt tagokat. Jelen munkával a rendvédelmi szervek projektmenedzsment munkájának tervezéséhez, szervezéséhez kívántam hozzájárulni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aggteleki Béla, Bajna Miklós (1995): Projekttervezés, projektmenedzsment, Közdok. Rt., Budapest
- Andrékó János, Elekes Edit, Fényes László (2004): Teljeskörű minőségirányítás a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságon, In: Minőség és Megbízhatóság, 38.évf./4.szám, pp. 209-215.
- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest
- Dobák Miklós, Antal Zsuzsanna (2011): Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Elekes Edit (2007): A rendőrség és a civil szervezetek együttműködésének lehetőségei, In: Husi Géza (szerk.): Tudásbázis fejlesztés informatikai eszközzel, SzSzB MRFK, Nyíregyháza
- Elekes Edit (2011): Leadership Functions in a Particular Administrative Organisation, In: Spring Wind 2011, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Pécs, pp. 109-117.
- Elekes Edit, Fényes László, Lakatos Attila, Lingvay Csaba, Baksa László (2001): A rendőrség teljesítményorientált értékelési rendszerének kézikönyve, Miskolc

- Internet 1: Szövetség a Kiválóságért – Az EFQM Magyar Nemzeti Partnerszervezetének honlapja, EFQM modell, Interneten elérhető: 2012.05.29. <http://www.kivalosag.hu/web/id341.htm>
- Jarjabka Ákos (2009): A modern projektszervezetek vezetéselméleti összevetése, In: Vezetéstudomány, 11.évf./7-8. szám, pp. 36-48.
- Katzenbach Jon R., Smith Douglas K. (1993): The Discipline of Teams, In: Harvard Business Review, 1993/March-April, pp. 111-120.
- Kopasz Árpád (2003): A minőségirányítás aktuális kérdései és a fejlesztés irányai a rendőrségi szervezeteknél, In: Magyar Minőség, 12. évf./8-9.szám, pp. 2-8., Budapest
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és regionalitás, In: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, Gazdálkodás- és szervezéstudományok tematikus szám, IV.évf. 2. szám, pp. 75-87., Szeged
- Meredith Jack R., Mantel Samuel J. (2005): Projekt Management, Wiley, New York

VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT ÉS FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS A VÁLLALATI STRATÉGIA TÜKRÉBEN

*CHANGE MANAGEMENT AND PROCESS OPTIMISATION AS A PART
OF THE CORPORATE STRATEGY*

HERCZEG LÁSZLÓ PhD hallgató

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi
István Doktori Iskola

ABSTRACT

The aim of my study is showing the similarities between change management and process management as these are the key factors of a consequent corporate strategy: they are determinative as well regarding competitiveness as by the realization of opportunities. My objective is to expose such possibilities of resolution which combines the optimisation of procedures with the development and realization of the strategies of proactive change management. Furthermore, the equipments of projectmanagement and benchmarking will be analysed, too. Regular alterations, new ambitions and the restructuring of processes parallel to achieving the long-term strategies are necessary to keep a company constantly competitive. These will be analysed, evaluated amongst other things with regards to the chain of value-creating, the Lean philosophy and the competitor monitoring. My objective is not to give a comprehensive view but to systematize the general methods and guidelines of the literature namely by personally defined focuses. To determine the success of the strategic management, the management of changes and the optimisation of procedures should be well coordinated and they should chime in with each other.

1. Bevezetés, célkitűzés

Dolgozatomban a változtatásmenedzsment és folyamatmenedzsment párhuzamaira mutatok rá. Az egységes vállalati stratégia kulcsfontosságú elemei ezek, meghatározóak a versenyképességben, a külső és belső lehetőségek kibontakoztatásában. Célom olyan megoldási lehetőségek felvázolása, mely a folyamatok optimalizálását összeköti a proaktív változtatásmenedzsment stratégiák kialakításával és megvalósításával. Elemzésemben építke a projektmenedzsment és a benchmarking eszköztárára is. A stratégiaalkotás egy igen fontos fázisa a rendszeres időköz-

önkénti illetve előre nem látható, nagy horderejű változások indukálta újratervezés, változtatásmenedzsment. Az új környezeti feltételek, a folyamatosan változó és új kihívásokat hozó piaci helyzet szükségessé teszik új célok kijelölését, és ezek strukturált megvalósítását. Ezzel gyakran együttjár a folyamatok újrastrukturálása, a hosszú távú stratégia megvalósításával párhuzamosan. Mindezt a változtatás- és folyamatmenedzsmentet többek között az értékteremtési lánc, a Lean filozófia és a versenytárs elemzés tükrében elemzem, értékelem. Céлом nem egy átfogó kép, univerzális módszertan bemutatása, kizárólag a szakirodalomban általános módszertanok és irányelvek rendszerezése, egyénileg definiált súlypontok alapján: a stratégiai menedzsment sikerében meghatározó a változtatások levezénylésének és a folyamatok optimalizálásának koordinációja és összhangja.

2. A stratégiai menedzsment és változtatásmenedzsment fő irányai

A stratégia menedzsmentet is, ahogy a továbbiakban a változtatás- és folyamatmenedzsmentet is, az értékteremtési modellek irányából közelítem meg. A stratégiai beavatkozás lehetőségei korlátozottak, de egyúttal meghatározóak is egy vállalat sikerességében. A vállalati stratégia döntések egységes, koherens sorozata, más megfogalmazásban változtatások egymásutánja. A vállalati stratégiai menedzsment összetevői többek között az alábbiak: a vállalkozás versenyzési területének meghatározása, a szervezeti célok megvalósításának eszközrendszere, válasz a külső lehetőségekre és fenyegetésekre, valamint a belső erősségekre és gyengeségekre, a menedzsment feladatok differenciálásának útja és módszertana. A menedzsment három fő funkciója a tervezés, az irányítás és az ellenőrzés. A stratégiai menedzsment három alkotóeleme a stratégiák, a struktúrák és a rendszerek. A közvetlen befolyásoló környezet összetevői a piaci pozíció és a belső feltételrendszer. Itt egyszerre kell figyelni a versenytársakra és az erőforrások optimális elosztására, felhasználására. A stratégiai menedzsment folyamatának lépései, feladatai a stratégiai elemzés, a stratégia választás és a stratégia megvalósítása. A folyamat egy külső-belső elemzéssel indul, melyet a stratégia definiálás és megfogalmazás követ. Itt megvalósul egy alternatíva értékelés majd a menedzsment döntés a követendő stratégiáról. A stratégia implementálása a szükséges struktúrák, rendszerek és folyamatok kialakításán alapul. Az operatív megvalósítás szerves része az elemi lépésekre bontás, az érintettek informálása és motiválása a stratégiában rögzített célok elérésének érdekében. Ezt egészíti ki egy ellenőrzés-monitoring, a stratégia tervezés, megvalósítás és irányítás átfogó kontrollja.

A stratégiák állnak a stratégiai menedzsment kiindulási pontjában: ezek definiálják a vállalat üzleti irányultságát, kitűzik a hosszú távú üzleti célokat és rögzítik a vállalat pozicionálását a piacon. Ebbe beletartozik a versenyhelyzet azonosítása és a szükséges erőforrások allokálása is. A struktúrák alatt azokat a szabályokat értjük, amelyek meghatározzák a munkatársak és szervezeti egységek együttműködését a vállalaton belül. A struktúrák alapvetően megalapozzák a vállalati erőforrások

elosztását és felhasználását. A rendszerek jelentik azt a menedzsment eszköztárat, ami a vállalat sikeres vezetéséhez, irányításához szükséges. Lényegében olyan rendszerekről van szó, amelyek lehetővé teszik a menedzsment megfelelő információkkal való ellátását, (menedzsment információs rendszerek), illetve amelyekkel befolyásolni lehet a munkatársak viselkedését és motivációját (menedzsment ösztönzési rendszerek).

Daft a változások öt alapvető típusát definiálta (Daft R.L. 1983). Ezek jelentősen kihatnak a szervezetre és az egyes vállalati funkciókra, így a kapcsolódó projektekre is.

Az öt változástípus a következő:

- 1). Műszaki változások (technológiai vagy IT)
- 2). A kínált termékek vagy szolgáltatások megváltozása
- 3). Adminisztratív változások
- 4). Szakemberek változása, váltása
- 5). Üzleti kapcsolatok változása (pl. stratégiai szövetség kötése, felvásárlás)

A változásoknak lehetnek külső és belső indikátorai. A külső erők által generált változásoknál jellemző a külső nyomás, versenyhelyzet, ami stratégiaváltást tesz szükségessé. A belső környezet változásainak alapesetei lehetnek többek között a termelési költségek növekedése, a kompetitív előnyök kikopása vagy a termelő berendezések elhasználódása.

A változások bevezetése jellemzően három alapvető lépésen keresztül történik (Lewin K. 1951). Ezek a változás előkészítése, ill. ezt megelőzően a változtatási kényszer felismerése. A második fázis maga a változtatás: a szükséges szerkezeti, technológiai változások, a kapcsolódó feladatok realizálása. Ezután következik a stabilizálás, és az esetlegesen szükséges kisebb korrekciók implementálása.

Ez a három fő szakasz felbontható nyolc elemi lépésre:

- 1). A változtatási kényszer felismerése
- 2). A változtatást végrehajtani hivatott projektcsapat definiálása
- 3). A vízió és stratégia megalkotása az előző pontban meghatározott keretek között
- 4). A változtatás céljának kommunikálása a szervezeten belül
- 5). A nagyvonalú cselekvési terv kidolgozása
- 6). A rövid távú célok realizálása
- 7). Konszolidáció, a változások kiterjesztése
- 8). Az új szemlélet stabilizációja, szervezeti integrációja.

A nyolc lépés közül az 1-4. az előkészítés, az 5-7. a megvalósítás, a 8. a stabilizálás szakaszába tartozik.

Baumgartner (1995) és Osterloh/Frost (1996) szerint a stratégiai változtatások véghezvitelének három alapvető módja különböztethető meg.

1. táblázat: A három fő változtatásmenedzsment stratégia áttekintése
1. table: The three main change management strategies

	Racionális stratégia	Hatalom stratégia	Kifejlődési/evolúciós stratégia
Jellemzők	<p>Szakértők elemzik a problémát és dolgoznak ki rá megoldást</p> <p>Racionális emberképből indul ki</p>	<p>A vállalatvezetés kényszeríti ki a változást</p> <p>Sokáig titkolt változtatások</p> <p>Konszenzus helyett nyomás felülről</p> <p>Jellemzően forradalmi változtatás vagy teljesen új irány</p>	<p>Az érintettek aktív részvétele a változtatásban</p> <p>Esetlegesen módszertani szakértői támogatás</p> <p>Jellemzően evolúciós, növekedési javító intézkedések</p>
Előnyök	<p>Logikus, következetes koncepciók</p> <p>Általános, gyors megoldást kínál</p> <p>Elkerüli a rövidlátást</p>	<p>Egyértelmű irány</p> <p>Integráció és koordináció célorientált</p> <p>Gyorsaság krízishelyzetekben</p> <p>Radikális változtatások is lehetségesek</p>	<p>Kihasználja a kollégák szakértelmét</p> <p>Az aktív bevonás növeli a motivációt és elfogadást</p> <p>Javítja az érintettek problémamegoldási képességét</p> <p>Része a tanulási folyamatnak</p> <p>A kisebb változtatások nem ütköznek nagy ellenállásba</p>
Hátrányok	<p>Integrációs és követési nehézségek</p> <p>Az új intézkedések nem mindig hatásosak</p> <p>A megoldást eladhatatlan kell interpretálni (gyakran kompromisszum)</p> <p>A gyakorlatba ültetés sokszor nehézkes</p>	<p>Elfogadási problémák, esetleges ellenállás</p> <p>Ellenérzést vált ki a dolgozókban</p> <p>Függőséget erősíti a függetlenséggel szemben</p> <p>Magas ellenőrzési és szankcionálási igény</p> <p>Gyakran utólagos korrekció szükséges</p> <p>Bizonytalanság a megvalósítás során</p>	<p>Nincs egyértelmű irány meghatározva</p> <p>Nem egyértelmű az azonosulás a vállalati stratégiával</p> <p>Párhuzamosságok</p> <p>Nem hatékony a tudástranszfer</p> <p>Folyamatos bizonytalanság</p> <p>Nem fordít háttér az elavult struktúráknak/folyamatoknak</p> <p>Túl lassú sok esetben</p>

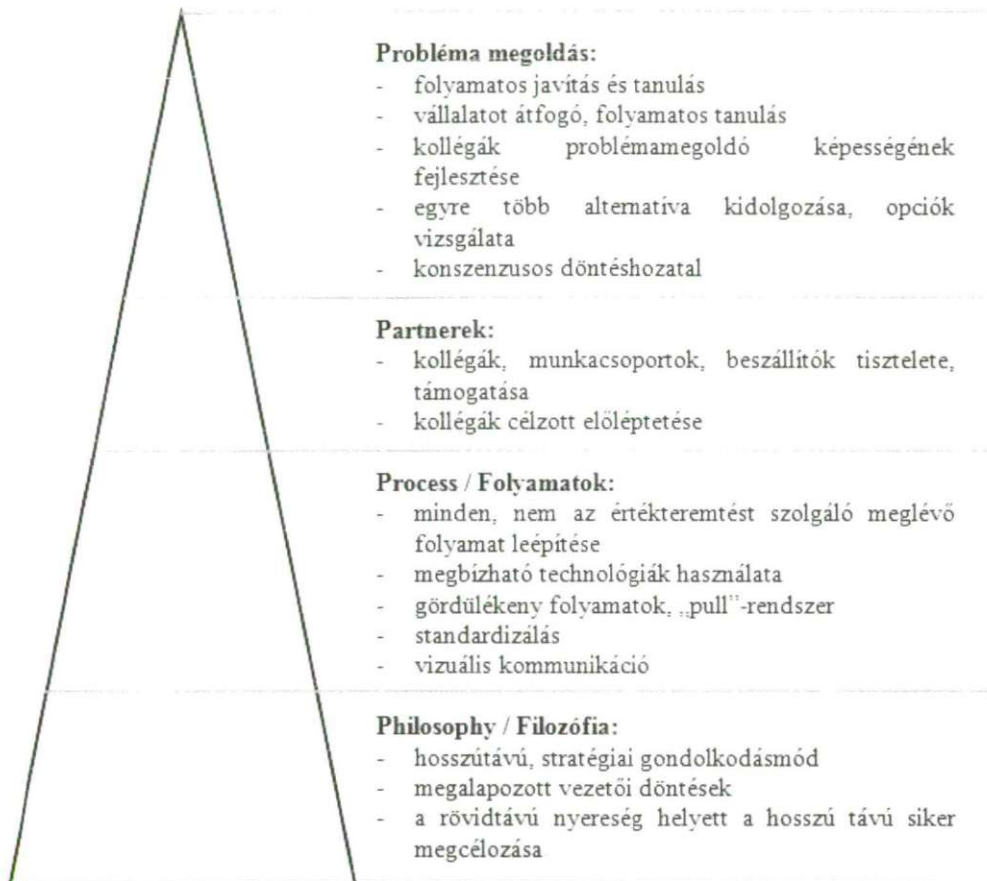
Forrás: Baumgartner (1995), Osterloh (1996)

3. A változtatás- és folyamatmenedzsment céljai, eszközrendszere, integrációja

A változtatás folyamatát Lewin három szakaszra bontotta fel (Lewin, 1951). Kezdeti lépés a felolvasztás: a gondolkodásmód, berögzült minták, érzelmi kötődések oldása, az változtatás, az új cél elfogadásának elősegítése. Ezt követi a konkrét változtatás, a meglévő koncepciók, célok és folyamatok átalakítása, újraformálása. A felolvasztás után egyszerűbb megoldania változtatást, ez a megelőző lépés fontos eleme a változtatási folyamatnak. A változtatás véghezvitelét követi a befagyasztás, rögzülés szakasza, ahol is a megváltoztatott koncepciók, magatartási minták rögzítésre kerülnek, és megvalósul az új illetve átalakított folyamatok integrációja a vállalatban. A változtatás menedzselése válasz lehet olyan változásokra is, amelyek felett a szervezetnek egyáltalán nincs, vagy csak kismértékben van ellenőrzési lehetősége Ilyenek például a törvényi változások, a versenytársak és partnerek akciói, a makrogazdasági változások, stb.

1. ábra: Toyota 4P-modell

1. graph: Toyota 4P-model



Forrás: Krehl&Partner (2010)

Mind a folyamatoknak, mind a változásoknak jól definiált lépésekből kell felépülnie. Ez például elérhető a Lean filozófia gyakorlatba ültetése révén, ahogy ez jól látható a folyamatok integráltságán a Toyota 4P-modellben, Kulcsfontosságú a kommunikáció, illetve a szervezeti tudás és elkötelezettség. A stratégia és a projektek céljait egyeztetni szükséges. Egyértelmű célokat kell meghatározni, melyekhez megfelelő controlling és monitoring tevékenységet kell kapcsolni. Az integrált kockázatkezelés is a kompetens menedzsment eszköztár része kell hogy legyen. Mind a folyamatokat, mind a kapcsolódó változtatásokat az értékteremtő folyamatokra, végső soron a vevői igények egymásutánjára lehet és érdemes felépíteni.

2. ábra: Az értékteremtés folyamata 2. graph: The process of value creation



Forrás: saját szerkesztés Krehl&Partner (2010) alapján

A stratégia alapvetően nem más, mint a tervezett célok és változtatások, megvalósítása pedig az ezek eléréséhez szükséges lépések struktúrába szervezett átfogó egésze. Ehhez a stratégiához kell igazodnia minden értékteremtő folyamatnak, változtatásnak és projektnek. A stratégiai kontroll három fő területét különböztetjük meg, az előfeltételek (premisszák) kontrollja, a konzisztencia kontrollja és a végrehajtás kontrollja. A stratégia megvalósítása tulajdonképpen változtatások, egymást követő lépések folyamatos véghezviteléből áll. Az egyes változtatással megcélzott és elért új eredmény egyben a következő változtatás, stratégiai lépés kiindulópontja. Így a stratégiaalkotás- és megvalósítás maga is egy folyamat, mely szerves egységet képez a vállalati folyamatokkal. A stratégia változtatás és maga a változtatásmenedzsment módszertan fő összetevője a folyamatok optimalizálása és menedzsmentje. A folyamatos fejlődés és a versenyképesség javítás kulcsa a rugalmasság, a nyitottság a változtatásokra. Ez a folyamatok szintjén valósítható meg leginkább, és sikere is itt mérhető és értékelhető. Önmagában egy átfogó stratégia és a kapcsolódó szervezeti struktúra a változtatások menedzsmentjének nem háttérét, csak vázát adja: a változtatások a folyamatok szintjén realizálhatóak és menedzselhetőek. Mindezek kulcsa a stratégiai szemléletmód és az operatív alaposság, hatékony, integrált folyamatok a vevői igények kiszolgálására.

4. Összegzés, kitekintés

Továbbgondolva a folyamatmenedzsment és változtatásmenedzsment kapcsolódási pontjait az alábbi irányokat emelném még ki. A Lean alapelvekre épülő folyamatorganizációs módszertant ki lehet terjeszteni a változtatások levezénylésére is. Ez egyúttal jelent karcsú szervezeti és projekt struktúrát, illetve értékterm-

tés-központú szemléletet. A változtatások tervezésekor és megvalósításakor két alapvető kérdést kell feltennünk. Az első, milyen erőforrásokra van elengedhetetlenül szükségünk a kitűzött cél eléréséhez? Minden olyan erőforrást, ami elhagyható, a ráfordítás csökkenthető, folyamatában és megelőző intézkedésként is optimalizálni kell. A másik alapvető kérdés, a kitűzött cél elérése milyen előnnyel, többlet értékkel jár, ez arányban áll-e a ráfordított erőforrásokkal? Egy változtatás, TCO szempontból értékelve, rentábilis, effektív kell hogy legyen. A rendelkezésre álló illetve allokálható erőforrásokat a leghatékonyabban használja fel, a stratégiai célok elérésének érdekében. Nem lehet és nem érdemes olyan változtatásokat finanszírozni, ahol nem támasztható alá azok megtérülése. Itt természetesen nem csak és kizárólag a pénzben mérhető nyereség veendő számba, a vállalat reputációja, a stratégia kiépítés vagy stratégiai irányváltás hosszú távú hozadékaik ugyanígy részei a mérlegelésnek és döntésnek. Ha a változtatás révén elérjük stratégiai céljainkat, és csak ezzel a változtatással érhetjük el azokat, ez esetben jó, és a vállalatunk folyamatstruktúrájához szervesen illeszkedően megalapozott menedzsment döntést hoztunk.

A változtatási stratégiák kialakítása a piaci verseny törvényszerű velejárója. A versenyképesség fő fokmérője pont ez, a folyamatok hatékonysága és a változtatások menedzselése, ill. ezek összhangja. A folyamatmenedzsmentet és változtatásmenedzsment tevékenységet a vállalati stratégiából érdemes levezetni, a változtatásokra fókuszálva.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bardmann 2011, Manfred Bardmann: Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2011
- Baum 2007. Heinz-Georg Baum, Adolf G. Coenenberg, Thomas Günther (2007): Strategisches Controlling, 4. überarb. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007, 160-161.
- Baumgartner, I./Häfele, W./Schwarz, M./Sohm, K.: OE-Prozesse – Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. 3., überarbeitete Auflage, Bern 1995, 76.
- Daft, R.L. 1983. Organisation Theory and Design, West Publishing, 1983 / Thomason, J.L.: Strategic Management, Chapman&Hall, 1990, 590
- Görög 1996. Görög Mihály: Általános projektmenedzsment, Aula 1996
- Lewin K. 1951. Field Theory in Social Science, Harper&Row, 1951
- Osterloh 1996. Osterloh, M./ Frost J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden, 1996
- Dr. Szintay István: Stratégiai menedzsment, Miskolc 2001
- Peters/Waterman 1982. Peters, T.H./Waterman, R.H.: In Search of Excellence, New York, 1982.
- Vahs, Schäfer-Kunz 2005, Dietmar Vahs, Jan Schäfer-Kunz: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 2005



VÁLTOZÁSMENEDZSMENT VEZETŐI SZEMMEL

CHANGE MANAGEMENT FROM LEADER'S VIEWPOINT

MESICS OLÍVIA termelési vezető

Opel Szentgotthárd Kft.

ABSTRACT

A szervezetek mindennapjait változások sora jellemzi. A gazdasági feltételek, a piaci körülmények, a jogi környezet, a technológia változásának eredményeként újabb változások állnak elő a szervezet működésében, folyamataiban. Jelen dolgozat alapját egy konkrét vállalatnál bekövetkező változásnak az elemzése adja. A bevezetést követő szakmai/műszaki nehézségek megoldása mellett szervezetfejlesztési szempontból is érdemesnek tűnt az említett változás értékelése. A vizsgálat számos témakört érintett, többek között a vezetők változáshoz való viszonyulását és a változás kezelésének folyamatát. Jelen tanulmány fókusz, hogy egy új folyamatról kapott tudás hogyan hat a változás megítélésére, a vezetők változásokhoz való viszonyulása mennyire erősíti azt a munkavállalói magatartást, hogy egy konkrét változáshoz kapcsolódóan bizalommal vessenek fel problémákat

1. Bevezetés

A vezetői feladatok között a változások kezelésének a kultúrája fokozottan előtérbe került. Egyrészt azért, mert a vezetők a változások kiindulópontjai lehetnek, másrészt pedig magatartásukkal meghatározhatják a változások sikerességét. A vezetők változtatással kapcsolatos ismeretei fejlesztethetők azon cél érdekében, hogy a változáshoz kapcsolódó stratégia, a szervezet és munkatársak képességei összhangba kerüljenek a szervezeti rugalmasság fenntartása érdekében. Mindezt a munkatársak tudásának és képességeinek folyamatos fejlesztésével, a változások lépéseinek minél pontosabb megtervezésével és a többirányú, rendszeres, egyértelmű kommunikációval lehet elérni. Fontos tényező a változásokkal kapcsolatos félelmek, „instabilitás minimalizálása” (Csath 2001 p. 19.), a lehetséges zavarok megjelenésének megakadályozása, ill. megoldása (Csath 2001).

2. A dolgozat célja, hipotézisek

A változások sokrétűek lehetnek tartalmukat és formájukat illetően (Farkas 2005, Csath 2001, Noszkay). A működő szervezetek, vállalatok életében számos változás történik a vállalati kultúrát, folyamatokat, technológiát, hatalmi viszonyo-

kat, szervezeti struktúrát érintve (Dobák 2002). Esetünkben a vállalat logisztikai folyamatában történt változás. Az elsősorban műszaki, technológiai jellegű hibákat orvosolni kellett, hiszen ellenkező esetben veszteségek, működési fennakadások következtek volna be. Azonban a változásmenedzsment folyamata szempontjából is szükségesnek tűnt a változás értékelése, hiszen az érintettek oldaláról ellenállás volt tapasztalható, ami nehezítette a napi problémamegoldást, a különböző funkciók, felelősök mintha egymásra mutogattak volna, az információáramlás nehézségekbe ütközött. A vizsgálatnak az alapvető célja a folyamat fejlesztése, a hibák javítását célzó akciók meghatározása volt, illetve a tapasztalatok felhasználása újabb változások esetén.

Gyakorló vezetők számára fontos lehet a változások megfelelő előkészítése, a sikeres megvalósításhoz minden faktor megfelelő összehangolása. A vezetői gyakorlatot számos esetben bizonyos előfeltevések hatják át, amit egyrészt a korábbi tapasztalat, másrészt a szakirodalom megállapításai befolyásolnak. Konkrét példánkban, illetve a kapcsolódó vizsgálatban is megfogalmazásra kerültek hipotézisek. Jelen tanulmány a megfogalmazott hipotézisek közül hárommal foglalkozik. A hipotézisek megfogalmazásakor 2 dolgot kellett figyelembe venni. Egyrészt a kiindulási állapotot, miszerint az új folyamat bevezetése után léptek fel problémák, és ezek okát kellett feltárni. Másrészt olyan hipotéziseket igyekeztem megfogalmazni, ami gyakorló vállalatvezetők számára segítséget adhat további változások, változtatások előkészítéséhez.

- H1: Egy új anyagellátási folyamat került bevezetésre egy működő szervezetnél. Az új folyamatról meglévő/kapott tudás nagyban befolyásolja a változáshoz való viszonyulást, az új folyamattal kapcsolatos elégedettséget.
- H2: A vezetők változásokhoz való viszonyulása erősíti azt a munkavállalói magatartást, hogy egy konkrét változáshoz kapcsolódóan bizalommal vessenek fel problémákat.
- H3: A konkrét vállalati gyakorlatban az anyagellátási rendszer érintettjei között a vállalat saját munkavállalói mellett alvállalkozón keresztül foglalkoztatottak is vannak. Az anyagellátásért az alvállalkozó felelős, akinek a vevője a multinacionális vállalat, aki egyben a változás kezdeményezője is. Tekintettel arra, hogy a változást az alvállalkozó mintegy „elszenvedi”, munkatársai is valószínűleg kevésbé pozitívak a változást, változtatást illetően.

3. Módszertani kérdések

A hipotézisek, illetve a folyamat fejlesztése, a dolgozói vélemények gyűjtése érdekében személyes interjúk történtek a változásban érintettekkel (vizsgálat célcsoportja, teljes reprezentativitás) ill. egy kérdőív is összeállításra került. A kérdőív felépítése a következő volt:

- I. rész: A kitöltők felkérése rövid levél formájában, amely információkat tartalmazott a kérdőív céljáról, ill. útmutatót a kitöltéssel kapcsolatban.

- II. rész: Független változók feleletválasztós válaszlehetőségekkel: pozíció/terület, szolgálati idő, iskolai végzettség.
- III. Függő változók:
 - Az új folyamatra vonatkozó tudás (rövidítés jelentése, bevezetés oka, vezető személye) feleletválasztós válaszlehetőségekkel, illetve kiegészítendő válasszal.
 - A konkrét változási, változtatási folyamattal kapcsolatos állítások (ok, háttér, résztvevők, döntéshozatal, problémamegoldás, célok, tervek stb.) értékelése igen, nem, nem tudom megítélni válaszlehetőségekkel.
 - Változásokhoz való általános viszonyulásra vonatkozó állításokkal való egyetértés jelölése 5 fokú skálán.
 - Észrevételek gyűjtése a nehézségekről és javaslatok a fejlesztésre (max. 3-3 darab).

4. A szervezeti változás leírása

A konkrét vállalat fő tevékenysége gépjárművek részegységeinek előállítás, szerelése az anyavállalat európai és globális érdekeltségébe tartozó gyártók, autógyártók részére.

A motorszerelési tevékenység folyamatosan mozgó szerelősorok mellett történik. A motorba beépülő anyagokat, alkatrészeket egy raktárból szállítják a sorok mellé, az operátorok körül – jórészt mögött és mellett - felállított polcokra Kanban alapú anyagellátási rendszerben. Ez azt jelenti, hogy miközben a motor az operátor előtt halad el meghatározott ütemidőn belül, az operátor hátra, előre, oldalra fordulva nyúl a szerelendő alkatrészekért.

A változás lényege, hogy az alkatrészek az operátorhoz az ún. előkészítelési módszer alkalmazásával kerüljenek. Az előkészítelés azt jelenti, hogy a meghatározott alkatrészek – korábban több munkahelyhez tartoztak – egy dobozban, ládában kerülnek a szerelősorok melletti speciális állványokra. Az állványról az operátor leveszi a dobozt, ami a motor mellett egy alvázon elhelyezve együtt halad a motorral, és a következő operátor is ebből a dobozból veszi ki az alkatrészt minden felesleges fordulás, mozdulat nélkül. A dobozokat egy külön területen készítik össze, és egy meghatározott körön kiszállító kocsikon szállítják ki a polcokra. Tekintettel arra, hogy a szerelősoron eltérő típusú motorok készülnek, különböző a ládák tartalma. Hogy a motorokhoz megfelelő összeállítású láda kerüljön, IT rendszer biztosítja az információt a raktárterület felé.

A változás bevezetésének közvetlen oka az anyavállalat kezdeményezése volt munka-és egészségvédelmi, illetve ergonómiai célzattal, egyben az anyagellátás optimalizálása, hiszen a felesleges mozgások - mint a veszteségek egyik formája - megszüntetésével az erőforrások, így a költségek is csökkenthetők. Egy új beruházás eredményeként új gyáregység épül a vállalat telephelyén, ahol már az új rendszer szerint kell kiépíteni az anyagellátást, így a jelenlegi projekt tapasztalatai

hasznosíthatóvá válnak majd az új gyárban is. Az egyéni munkavállaló szintjén az új rendszer ergonomikusabb munkavégzést tesz lehetővé.

5. Eredmények

5.1. A kérdőívet kitöltők jellemzői

A kérdőív 41 főnek került kiadásra, olyan érintetteknek, akik kapcsolatba kerültek az új anyagellátási rendszerrel vagy a bevezetés fázisában vagy már a működtetés során. A kérdőív 3 jellemzőjükre kérdezett rá: munkakör/terület, szolgálati idő, iskolai végzettség.

A munkakör/terület éppen azt pontosítja, hogy a kitöltő milyen minőségben volt/ van kapcsolatban az új anyagellátási rendszerrel. A kérdőívet kitöltők nagyobb része, közel fele a termelésben dolgozik. Tulajdonképpen az ő munkájukat kell, hogy segítse az anyagellátási rendszer mintegy kiszolgálva őket alkatrészekkel. A rendszer jó vagy rossz működését is ők érzik igazán, hiszen ők találkoznak azzal, ha nem megfelelő alkatrészek érkeznek ki a sorra az adott motorhoz, illetve ha a nehézségek miatt a szerelési ütemidőt nem tudják tartani.

A válaszadók több mint negyede azon projekt-csoport tagja volt, ami az új rendszer bevezetésére lett létrehozva. Hasonló mértékű (kb. 30%-30%) a vezetők csoportja és alvállalkozó által foglalkoztatottak száma. Az ún. egyéb kategóriában a válaszadók 2,5%-a tartozott.

A kérdőívet kitöltők szolgálati idő szerint 2 csoportba sorolhatók, 1 évnél kevesebb (12%) és 5 évnél régebb óta (88%) a vállalatánál dolgozó kollégákra.

Iskolai végzettség szempontjából a többség középfokú végzettségű: 57%, bár a vállalati populációhoz (25%) képest nagy a felsőfokú végzettségűek aránya: 41 %.

5.2. Az új anyagellátási rendszerre vonatkozó tudás

A kérdőív jellegénél fogva kevésbé alkalmas arra, hogy az új anyagellátási rendszerre vonatkozó direkt tudás mennyiségét és helyességét mérje. Ezért indirekt formában kerültek kérdések megfogalmazásra, melyek az anyagellátási rendszer rövidítésének jelentésének és az új rendszer bevezetésének ismeretét vizsgálták.

A rövidítéssel a kérdőívet kitöltők 83 %-a tisztában volt, viszont 15 % nem tudta a választ, 2% pedig rossz választ adott. A kérdést, a kapott eredményeket természetesen nem szabad túlértékelni, hiszen egy rövidítésnek az ismerete vagy éppen nem ismeret még nem jelenti, hogy egy rendszer jól vagy rosszul működik, vagy, hogy az egyén maga jól vagy rosszul működteti azt. Inkább egyfajta jelzés lehet a menedzsment felé, hogy milyen alapinformációkra érdemes kitérni egy új rendszer, folyamat bevezetése során.

Az új rendszer bevezetésének okaként több dolgot is megjelölhettek a kitöltők, illetve ők maguk is kiegészíthették a felsorolást. A jelölések száma a következőképpen alakult:

1. táblázat: Az új rendszer bevezetésének indoklása
Table 1.: Reasoning of the new system

Épülő új gyárnak szerzünk tapasztalatokat	42%
Hatékony anyagkezelési mód kerül bevezetésre	29%
Központi kezdeményezés	20%
Mert ezt mondták	6%
Mindennek változnia kell/Egyéb	3%

Forrás: Saját forrás

A jelölések sorrendje jól mutatja, hogy az épülő új gyárnak való tapasztalatszerzést tekintették a legegyszerűbbnek a kollégák, ami önmagában nem probléma. Ugyanakkor az új rendszerrel való azonosulást nehezítheti, hogy az érintettekben olyan kép alakulhat ki a változásról, mintha az rájuk nem is vonatkozna hosszútávon, akár a projekt megvalósulását követően vissza áll a régi rend. Ebből az aspektusból méltó figyelemre a fenti sorrend. Egy működési hatékonyságot hangsúlyozó szervezetnél, vezetésnél célszerű éppen a hatékonyságot, fejlesztést a kommunikáció középpontjába tenni. Nem szignifikáns, de jelzi a dolgozói azonosulás hiányát, hogy a kitöltők 12%-a számára csak egy utasításról van szó (Mert ezt mondták ...) az új rendszer bevezetésével.

5.3. Változások kezelése

Az adatfeldolgozás során a függő és független változók közötti további összefüggéseit is érdemes megvizsgálni, amire keresztábrák és korrelációs elemzések adnak lehetőséget (Babbie 1995). A változók számos összefüggésben vethetők össze, azonban a felmérés eredeti céljának megfelelően azokra koncentrálok, amelyek vezetők számára adnak a gyakorlatban viszonylag könnyen megvalósítható javaslatokat.

A változásokhoz kapcsolódóan bizonyos fokú ellenállás tapasztalható a változásban érintettek részéről. Ennek foka és megnyilvánulási formája persze eltérő lehet. Az ellenállásnak vannak személyi és szervezeti okai. Az ún. „szervezeti konzervativizmus” (Bakacsi 2003 p. 288.), a hatalmi pozíciók féltése, az erőforrás-elosztási rendszerváltozások, pozíciók, szervezeti egységek létének megkérdőjeleződése, az információ- és bizalomhiány, a csoporton belüli szubkultúrák eltérő érdekeltisége mind-mind eredményezhet ellenállást. Ezek leküzdésére számos stratégia, taktikai fogalmazódhat meg.

Zaltman-Duncan 4 típusú taktikát definiált (Bakacsi 2003). A rásegítő taktika lényege, hogy a vezetők segítik annak a változásnak a véghezvitelét, amit a változás érintettjei amúgy is akarnak, csak éppen akadályokkal szembesülnek. A felvilágosító-oktató taktika az elkötelezettséget úgy próbálja elérni, hogy minden információt, tudást megad az érintetteknek, akik így maguk látják be a változás szükségességét. A manipulatív taktikával a vezetők az érintettek érzelmi, tudati viszonyulásait manipulálják, míg a hatalmi taktika a kényszerítés eszközét alkalmazza. A gyakorlatban a taktikák keveredhetnek.

Nutt szintén 4 taktikáról beszél (Bakacsi 2003). A beavatkozási taktikánál a vezető a változás minden szakaszában részt vesz, és folyamatosan sulykolja a változás szükségességét. A részvételi taktika során egy kulcsemberekből álló csoport irányítja a változásokat. A szakértői meggyőzésen alapuló taktika külső szakértőt von be a változásba. A kényszerítő taktika alapja pedig a hatalmi pozíció.

5.3.1. A változásról való információ, tudás

A különböző stratégiák közül a legtényszerűbbnek a felvilágosító-oktató taktika tekinthető, hiszen a tényekre, objektivitásra épít. Ezért azt vizsgáltam, hogy konkrét esetünkben az új folyamatról meglévő/kapott tudás hogyan befolyásolja a változáshoz való viszonyulást, az új folyamattal kapcsolatos megelégedettséget.

Ehhez azokat a független változókat, állításokra adott válaszokat kellett elemezni, amelyek az új rendszerre vonatkozó tudásra, tréningekre vonatkoztak.

- Minden információt megkaptam az új folyamatról. (mi ez, miért kerül bevezetésre)
- Szükségesnek tartanék további információkat, esetleg tréninget az új logisztikai folyamattal kapcsolatban.

A fenti kérdéseket keresztábrálás módszerrel vizsgálva az alábbiakat tapasztaltam. Ha a pozíció/munkaterület viszonylatában vizsgáljuk a kérdést, akkor látható, hogy az ún. Egyéb kategóriába lévő kitöltők érezték úgy, hogy minden információt megkaptak az új rendszerről. Őket követik a Projekt-csoport tagjai, akiknek 90%-a érzi úgy, hogy minden információt megkapott, majd a Vezetők 83%-kal, aztán az Alvállalkozó munkatársai 60%-kal, végül a Termelésben dolgozók 47%-kal.

Arra a kérdésre, hogy további tréninget szükségesnek tartanának, a fenti csoport tagjai az alábbi százalékban adtak igen választ: Egyéb: 100%, Projekt-csoport tagjai: 64%, Vezetők: 83%, Alvállalkozók: 100%, Termelésben dolgozók: 72%.

Az információval való ellátottság összefügghet azzal, hogy mennyire érezték tervszerűséget, tudatosságot a változás végrehajtása során az érintettek. Ezért az alábbi kérdéseket is összevetettem az információval való ellátottsággal.

- Az elmúlt hónapok során mindig egyértelmű volt számomra, hogy mit miért teszünk az új rendszer bevezetésével kapcsolatban.
- Tudtam/tudom, hogy milyen terv, elképzelés alapján dolgozunk

A fenti eredményekből látszik, hogy a termelésben dolgozó kollégák, akik végül is használják az új rendszert, érzik a legkevésbé azt, hogy minden információt megkaptak az új rendszerről, bár csak 72%-uk tartana fontosnak további tréninget. A projekt-csoport tagjainak több információval voltak ellátva, ezért ők tartanak legkevésbé igényt újabb tréningre. A rendszer működtetése szempontjából fontos alvállalkozói kör is fontosnak vélne további tréningeket.

2. táblázat: Információ és folyamat
Table 2.: Information and process

	Tudtam/tudom, milyen terv, elképzelés alapján dolgozunk.		
	igen	nem	nem tudom megítélni
Minden információt megkaptam.			
igen	78%	18%	4%
nem	50%	50%	0%
nem tudom megítélni	50%	0%	50%
	Egyértelmű volt számomra mit miért teszünk.		
	igen	nem	nem tudom megítélni
Minden információt megkaptam.			
igen	69%	19%	12%
nem	50%	50%	0%
nem tudom megítélni	17%	17%	66%

Forrás: Saját forrás

Az információk szintje mutatja, hogy sokkal tudatosabbnak, tervszerűbbnek látták azok a kivitelezést, akik több információval rendelkeztek az új folyamatról, változásról, hiszen „az információ legfontosabb tulajdonsága éppen az, hogy csökkenti a bizonytalanságot” (Chikán 2003 p. 295.).

Az információval való ellátottságot összevetettem a csapatmunka és konfliktuskezelés megítélésével is, mert a változtatási, változási taktikák mindegyike nagy szerepet tulajdonít ezeknek.

3. táblázat: Információ és kompetenciák
Table 3.: Information and competencies

	Az egyes funkciók egy csapatként dolgoztak a célért.		
	igen	nem	nem tudom megítélni
Minden információt megkaptam.			
igen	67%	15%	18%
nem	40%	40%	20%
nem tudom megítélni	50%	17%	33%
	Az esetleges konfliktusokat a felek megoldották.		
	igen	nem	nem tudom megítélni
Minden információt megkaptam.			
igen	67%	18%	15%
nem	40%	20%	40%
nem tudom megítélni	83%	17%	0%

Forrás: Saját forrás

Az információk meglepte erősíti az együttműködés érzetét, megítélését, amit egy vezetőnek érdemes kihasználni.

5.3.2. A vezetők változáshoz való viszonyulása

A vezetői magatartást több kérdés is vizsgálta a kérdőívben:

- Minden segítséget megkapok vezetőimtől az új rendszer bevezetéséhez, a bevezetésben való munkájához.
- A vállalatvezetés/projektvezetés számára fontos, hogy jelezzem a felmerült problémákat.
- A vállalatvezetés/projektvezetés bízik a munkámban.

A fenti állítások pozitív megítélést kaptak, hiszen az 1. és 2. kérdésre válaszadók 85%-a adott igen választ. A 3. kérdésre a válaszadók 89% (63+27%)-a adott pozitív (Egyetérték skála 4, 5) visszajelzést. Egy-egy változási folyamat sok kérdést generálhat a résztvevőkben, a bevezetés sikeressége érdekében lényegi lehet, hogy ezek a kérdések a felszínre jöjjenek, hiszen valós problémákat tárhatnak fel, amelyekre megoldást kell találni, másrészt a dolgozói ellenállás oldódását is jelenti.

A felmérésben 2 kérdés foglalkozott az előbbiekkal: Ha problémát észleltem a munka során, tudtam, kihez kell fordulnom, illetve Az általam felvetett kérdésekre mindig kapok választ.

A válaszadók közel 93%-a tudta kihez kell fordulnia kérdésével, tehát a szervezeti viszonyrendszerek jól szabályozottnak tűnnek. A felvetett kérdésekre viszont csak a válaszadók 70%-a kap mindig választ. Hogy a 70%-ot magasnak tartjuk vagy sem, lehet vitatkozni, de egy vezető feladatai között éppen annak elősegítése lenne a legfontosabb, hogy a dolgozók minden esetben kapjanak választ kérdéseikre.

5.3.3. Változások megítélése

A fentiekben már szó volt róla, hogy mennyire fontos, hogy a változásban érintettek közül minden résztvevővel foglalkozni kell. Esetünkben 3 szempont szerint definiáltuk a résztvevőket: munkáltató/pozíció (hiszen egy másik alvállalkozó dolgozói is részt vesznek a rendszer működtetésében), szolgálati idő és iskolai végzettség. A független változók nagy száma miatt széles spektrumon lehet elemzéseket végezni, amelyekből a következőket emelném ki.

Gyakorló vezetőként gyakran szembesülünk azzal, hogy a vállalati kultúrában eltöltött idő „hajlamosít” vagy éppen „kényelmessé” tesz a változások megítélésében (vö. szervezeti konzervativizmus). Ezért a szolgálati idő hosszával vettem össze a vonatkozó kérdéseket.

Az 1 évnél kevesebb szolgálati idővel rendelkezők esetén – tehát viszonylag új munkavállalókról van szó –, nagyobb nyitottságot tapasztaltam. Egyikük sem értett egyet azzal az állítással (1-es skála), hogy Nincs szükség a változásokra, ill. 80%-uk azt sem fogadta el, hogy Nincs szükség változásokra, ha jól működnek a dolgok.

A hosszabb szolgálati idővel rendelkezők között (több mint 5 év, ami igazából 10, 15 akár 20 év is lehet) nagyobb szórást mutatnak a válaszok. A Nincs szükség a változásokra kérdésre a válaszadóknak csak 72%-a nem értett teljes mértékben egyet, 17%-uk a 2-es skálát jelölte meg, míg 11%-uk egyetértést mutatott (skálán a 4-es és 5-ös érték).

Iskolai végzettség szempontjából látható, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők a változások teljes elfogadásával kapcsolatban határozottabb képet mutatnak. A legnagyobb szórást a szakmunkásképzővel rendelkezők mutatják. A 8 általánossal rendelkező 1 fő statisztikailag nem releváns.

4. táblázat: Változások megítélése és iskolai végzettség
Table 4.: Changes and educational background

	Iskolai végzettség			
	8 általános	Szaktun- kás- képző	Szakkö-zépiskola	Főiskola, egye- tem
Nincs szükség a változásokra.				
Nem értek egyet 1	0%	54%	80%	95%
2	100%	23%	20%	0%
3	-	-	-	-
4	0%	15%	0%	0%
Egyetértek 5	0%	8%	0%	6%

Forrás: Saját forrás

A munkaterület vonatkozásában több szempontot vizsgálhatunk. A változásokhoz való viszony összefügg azzal, hogy milyen minőségben vesz valaki részt a csoportban. Ebből a szempontból a Nutt-féle részvételi taktika jelentősége megerősítést nyert

5. táblázat: Változások megítélése és munkakör
Table 5.: Changes and position

	Pozíció/terület			
	Alvállalkozó	Termelés	Projekt-csoport	Vezető
Nincs szükség a változásokra.				
Nem értek egyet 1	60%	67%	82%	100%
2	40%	16%	9%	0%
3	-	-	-	-
4	0%	11%	0%	0%
Egyetértek 5	0%	6%	9%	0%

Forrás: Saját forrás

A korábbiakban már vizsgáltunk, hogy az információval való ellátottság, tréningek iránti igény mutat-e valamilyen összefüggést a pozícióval, munkaterülettel. Az a tény, hogy valaki egy alvállalkozónál dolgozik az előbbiekre vonatkozásában nem mutatott lényegi összefüggést. Sőt számos kérdésben sokkal egységesebb képet mutattak az alvállalkozónál foglalkoztatott munkatársak. Annak a kérdésnek a megítélésében, hogy Az egyes funkciók egy csapatként dolgoztak a célért vagy mennyire volt egyértelmű, hogy milyen terv alapján történik a munkavégzés, a többi csoporthoz képest az alvállalkozó dolgozói közül többen (akár 100%) adtak igen választ.

6. Hipotézisek értékelése

A kérdőív értékelése alapján a hipotézisek közül a H1 és H2 jelű nyert igazolást.

Az új rendszerről kapott információk, az informáltság a mértéke befolyásolhatják a dolgozói elégedettséget, amit a kivitelezés tervszerűségének, valamint a csapatmunka és konfliktuskezelés megítélésével mértem. Az informáltság szintje azonban tovább pontosítható egy későbbi felmérésben, ugyanis célszerű egyértelműsíteni a kérdőívben, hogy az egyén saját munkájához szükséges szintről vagy egy általános minimum/maximum szintről beszélünk.

A vezetők változásokhoz való viszonyulását pozitívnak értékelték a kitöltők. A vezetés számára fontos a problémák felvetése az értékelők szerint. A hipotézis igazolást nyert, azonban célszerű figyelni arra is, hogy kérdésekre, problémákra nem mindig érkezik válasz a dolgozók felé. A H3 jelű hipotézis nem nyert igazolást, sőt bizonyos szempontból az alvállalkozó munkatársai nagyobb fokú elégedettséget, azonosulást mutattak a változással szemben, mint a saját munkavállalók.

7. Összefoglalás

A dolgozatban ismertetett felméréssel egy konkrét vállalat változtatási folyamatának fejlesztendő területeit kívántam azonosítani, amihez konkrét akcióterv is megfogalmazásra került. A vezetők változtatással tudását célszerű fejleszteni annak érdekében, hogy a változásokat a szervezetek lehetőségként éljék meg. A változások a változásokkal szembeni ellenállás okának, típusainak és a kezelési stratégiáknak az ismerete a legfontosabb. Fenn kell tartani a folyamatos, aktív kommunikációt a változtatás szükségességének megvilágítására, a változás hatásainak bemutatására. A változásoknál lényegi az emberek mozgósítása, a változásban érintettek javaslatának, ötleteinek figyelembevétele, véleményének kikérése még a bevezetés előtt. Ebből a szempontból segíteni kell a nyílt kommunikációt (fórumok), majd képzéseket, tréningeket szükséges szervezni (mi ez, miért jó, előnyei, hátrányai), illetve a műszaki, technológia problémák kezelésére szakmai tréninget tartani.

A rendszer kiterjesztése esetén a kiterjesztésnek tervét kommunikálni kell az érintetteknek, ha pedig ez a terv változik, akkor újból ismertetni kell azt. Az új folyamat eddigi eredményeit értékelni, majd kommunikálni kell, vonatkozik ez

erre a kérdőívre, illetve a közben indított strukturált probléma-megoldási folyamatra. A kiterjesztés esetén is össze kell gyűjteni a projektszempont, termelésben, logisztikai szolgáltatónál dolgozók észrevételeit, fejlesztési javaslatait. A vállalatnál a középvezetői kör, illetve a projektek, változások kezelőinek javasolt változásmenedzsment tréning akár az éves képzési tervbe integrálva.

A fenti eredmények is megerősítik, hogy a vezetők ismerete, hozzáállása, „s főképp a személyes példamutatás, nyílt és kézenfekvő magyarázatok az esetleges ellentmondásokra, lehetőségek a véleménycserére”. (Noszkay 2009 p. 42.) a sikeres változásmenedzsment egyik alapja

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Babbie, Earl. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó
- Bakacsi Gyula (2003): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Chikán Attila (2003): Vállalatgazdaságtan. Budapest, Aula Kiadó
- Csath Magdolna (2001): Stratégiai változásmenedzsment, Aula Kiadó
- Dobák Miklós (1996): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dobák Miklós és munkatársai (1995): Szervezeti formák és koordináció. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Farkas Ferenc(2005): Változásmenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Noszkay Erzsébet (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. Budapest, N&B kiadó

KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIÁK ÉS ESZKÖZÖK SZEREPE A SZERVEZETFEJLESZTÉSBEN

THE ROLE OF COMMUNICATION STRATEGIES AND TOOLS IN ORGANISATIONAL DEVELOPMENT

MOHÁCSI MÁRTA főiskolai adjunktus

Nyíregyházi Főiskola, Gazdasági- és Társadalomtudományi Kar,
Alkalmazott Kommunikáció Intézet

ABSTRACT

Considering the management of higher education as an independent discipline makes sense only if the management of higher educational institutions significantly differs from that of other institutions. It is no wonder that there is a recurring fundamental question among experts who deal with the field: how much we can consider higher educational institutions as unique, special entities different from other organisations? Parallel with re-thinking administrative and managerial functions, the significance of communication management has increased. In the operation of institutions, the concept of integrated communication and an integrated communicational approach have appeared. This paper introduces the fields of market strategy for higher educational institutions and organisational frames of communication strategies, starting from the model of competitiveness. The paper also highlights the ways in which communication is integrated into the life of the organisation and the importance of the use of communication strategies and tools in the education market.

1. Az Európai Unió szervezetfejlesztési prioritásai

Az Európai Bizottság 2010 márciusában hirdette meg az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiáját EURÓPA 2020 címmel. A stratégia részletesen meghatározza azt a hét prioritást, mely azokra a területekre koncentrál, ahol a legnagyobb figyelmet kívánja az EU, a nemzeti, a helyi és a regionális szintek részéről.

Az Európai Bizottság a válságból való kilábalás miatt alakította ki az Európa 2020 stratégiát és azért, hogy felkészítse az Európai Unió gazdaságát az elkövetkező évtizedre. Az egyetemek és globális hálózataik meghatározó szerepe határozottan megfogalmazásra került az EU 2020 kezdeményezéseiben. Számos nyilatkozat hangsúlyozza, hogy a felsőoktatási intézményeknek központi szerepük van egy olyan Európa felépítésében, ahol társadalmi és gazdasági fejlődésben mérhető a tudás építésének hatása (Markku 2012).

Az Európa 2020 stratégia három, egymást kölcsönösen megerősítő prioritást tart szem előtt. Az intelligens növekedés a tudáson és az innováción alapszik, a fenntartható növekedés versenyképesebb gazdaságot szeretne, az inkluzív növekedés pedig magas foglalkoztatást vár el. A Bizottság minden prioritási témakörben kiemelt kezdeményezéseket javasolt a haladás ösztönzésére.

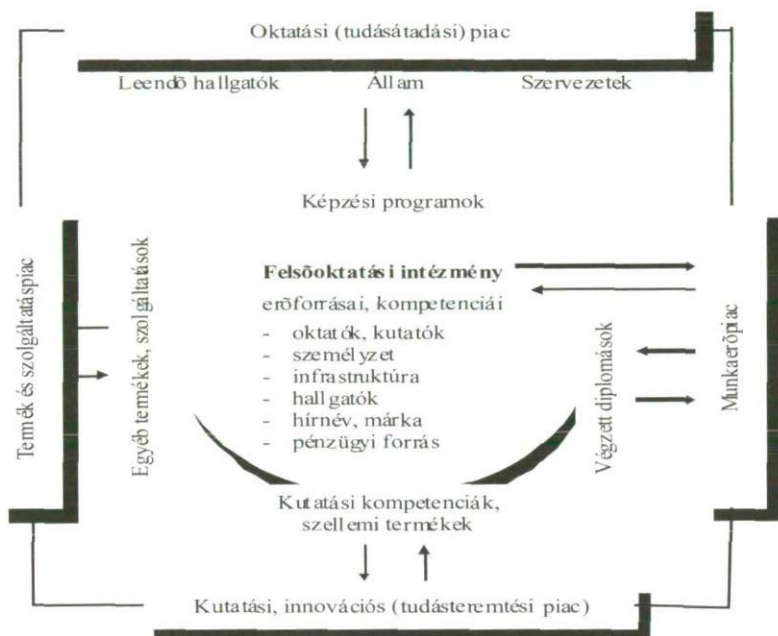
Az „Innovatív Unió” kezdeményezés a keretfeltételek illetve a kutatásra és az innovációra fordított finanszírozás javítására szolgál. A „Mozgásban az Ifjúság” az oktatási rendszerek teljesítményének növelését és a fiatalok munkaerőpiacra történő belépésének megkönnyítését szolgálja. Az „Európai digitális menetrend” a nagy sebességű internet bővítésének felgyorsítását tartja szem előtt. Az „Erőforrás-hatékony Európa” a gazdasági növekedés és az erőforrások felhasználásának szétválasztását javasolja. Az „Iparpolitika a globalizáció korában” a vállalkozások üzleti környezetének javítását és a világszinten versenyképes, erős és fenntartható ipari bázis kifejlesztésének támogatását célozza meg. Az „Új készségek és munkahelyek menetrendje” a munkaerőpiacok modernizációját célozza és arra törekszik, hogy lehetővé tegye az emberek számára készségeik egész életen át történő fejlesztését. A „Szegénység elleni európai platform” célja olyan szociális és területi kohézió biztosítása, ahol a növekedés és a munkahelyteremtés előnyeit széles körben megosztják (Európa 2020).

A Stratégia 2020-ig Európának három lehetséges utat kínál: fenntartható fellendülés, lassú élénkülés, elveszett évtized.

2. A felsőoktatási környezet és az egyetemek szerepe

A több mint 800 éves megalapításuk óta az európai egyetemek élen járnak a kutatásban, elősegítik a civilizált és toleráns társadalom kialakulását, valamint felkészítik a fiatalokat a társadalomban és a gazdaságban elfoglalt szerepükre. Ugyanakkor az egyetemek rendkívül rugalmas és alkalmazkodó intézményeknek bizonyultak, folyamatosan alakítva szerepüket a társadalom fejlődése nyomán (European Universities Association 2008). A XXI. században rohamosan új elvárások és igények merülnek fel Európa egyetemei számára, amit a társadalmi és gazdasági fejlődés egyre inkább a „Tudás Európája” fogalom köré rendez. Az európai állampolgároknak erős, autonóm, az igényekre fogékony és befogadó egyetemekre van szüksége, amelyek kutatásalapúak oktatást és tanulást biztosítanak a kihívásokkal való szembenézés érdekében (Faragó-Kálmán-Mohácsi 2010). Ezeket a társadalmi és gazdasági kihívásokat a globalizáció ütemének gyorsulása, Európa demográfiai átváltozása, és a technológiai változás gyors üteme okozzák. A változások mindenhol hatással vannak a társadalomra és a munkaerőpiacra, ezért alkalmazkodásra van szükség. Az egyetemek szerepe kulcsfontosságú ebben a folyamatban (1. ábra).

1. ábra: A felsőoktatási intézmények piaci környezete
Figure 1.: Market environment of higher educational institutions



Forrás: Piskóti 2011 (p. 41.)

Európa készen áll az életen át tartó tanulásra. Az évtizedes reformokat, amelyeknek célja az európai felsőoktatási és kutatási területek fejlesztése volt, most meg kell szilárdítani és tovább kell vinni az életen át tartó tanulás kihívásaira való előkészület érdekében, figyelembe véve az európai egyetemeken eddig elért eredményeket és jó gyakorlatokat a változatos tanulói igények kiszolgálása terén. Az életen át tartó tanulás fogalma jelenleg több felfogást is tartalmaz, beleértve a hátrányos helyzetű csoportok elsődleges oktatását, a jól képzett diplomások folyamatos oktatását és képzését, a nyugdíjba vonulást követő, kulturális gazdagodást célzó lehetőségeket. Ahhoz, hogy a helyi és nemzeti fejlesztéseket irányító európai párbeszéd hatékony legyen, fontos az átfogó fogalmak és gyakorlatok jobb meghatározása, valamint az életen át tartó tanulás megvalósulásához való egyéni hozzájárulás pontos tisztázása. Az életen át tartó tanulás megvalósítható a befogadó és a tanulói igényekre fogékony európai egyetemi kultúra kialakításával. Az egyetemek azok közé az intézmények közé tartoznak, amelyeknek szükségszerűen reagálniuk kell ezekre a kérdésekre. Egyedi lehetőségük van a kutatásalapú felsőoktatás biztosítására az életen át tanulók számára.

Az európai társadalmakból jelenleg nagyarányú rendelkezésre álló munkaerő hiányzik, ugyanakkor az európai felsőoktatásban résztvevők száma, összehasonlítva a világ többi régiójával, aggasztó adatokat mutat és cselekvésre késztet. A fel-

sőoktatáshoz való hozzáférés nem azt jelenti, hogy kevésbé felkészült hallgatókat vesznek fel az intézmények, hanem azt, hogy támogatják az összes olyan tanulót, akiben megvan a lehetőség, hogy a felsőoktatásban való részvételt hasznosítsák saját maguk és a társadalom javára. Ez azt jelenti, hogy az egyetemek egy mindinkább szélesedő tanulói réteg felé nyitnak, akiknek nagyon különböző motivációik és érdeklődési körük van.

Így az intézmények nemcsak a gyorsan változó munkaerőpiachoz alkalmazkodva ajánlanak szakmai fejlődést célzó programokat, hanem kiszolgálják az egyre növekvő igényeket a személyes fejlődési lehetőségeket keresők számára. Sürgősen szükség van párbeszédre a kérdés megoldásában, hogyan lehet a legjobban és legigazságosabban finanszírozni az életen át tartó tanulást, amely úgy az egyén, mint az alkalmazó és a társadalom egészére hasznot hozó tevékenység.

Gyakran azt feltételezik, hogy az életen át tartó tanulás szolgáltatásai jellegükben eltérőek a tradicionális tanulás szolgáltatásaitól. Valójában a legfőbb kihívás az egyetemek számára az, hogy oktatási/képzési szolgáltatásaikat hozzáférhetővé tegyék az új és a visszatérő hallgatók számára, valamint, hogy folyamatos oktatási/képzési lehetőséget biztosítsanak a tanulóknak életük során. Az egyetemek fejlődésének fő stratégiai kulcsa ennek alapján a képzésben résztvevők arányának növelése, az előzetes tudás minden formájának hatékony mérését és értékelését végző rendszer működtetése, továbbá releváns, kreatív és innovatív oktatási programok biztosítása.

Az egyetemek ugyancsak érdekelték a társadalommal folytatott párbeszéd fenntartásában és fejlesztésében a munkaadókkal, munkavállalói szervezetekkel, de a szülőkkel és a hallgatókkal egyaránt. Ezt legjobban a partnerségi kapcsolatok fejlesztése által lehet elérni, különös tekintettel a helyi viszonyokra, ahol az igényeket a legélesebben érzékelik és fejezik ki.

3. Verseny van!

A verseny mindenekelőtt a szolgáltatást igénybe vevők, az egyének, a családok között folyik részben a jobb képzési ágakért, az előnyösebb munkaerő-piaci pozíciót nyújtó szakmákért, részben pedig a nevesebb, a felsőoktatás vagy a továbbtanulás más formái felé utat nyitó intézményekbe való bejutásért. A verseny leginkább érzékelhető jele a túljelentkezés, vagyis az a helyzet, amikor egy-egy keresettebb programba többen akarnak bejutni, mint a rendelkezésre álló férőhelyek száma. Ahol verseny van, ott azt általában megpróbálják szabályozni. Valamennyi modern oktatási rendszerben különböző szabályok léteznek, amelyek előírják az egyik oktatási szintről a másikra való átlépés vagy a különböző intézmények közötti választás feltételeit. (Halász 2001). A modern technológia alkalmazása, a tudásalapú társadalom nagy tömegben igényli a kiművelt emberfőket, felkészült szakembereket. Olyan munkaerőre van szükség, amely széles látókörrrel, viszonylag önállóan el tud igazodni bonyolult helyzetekben: képes a jelentkező problémákat felismerni, kezelni, megoldani (Barakonyi 2004p. 66). Az oktatásügyi struktúrák kérdésköre azért is

aktuális, mert a fejlett országokban zajló folyamatok eredményeként az egyén kerül az oktatás-nevelés komplex rendszerének fókuszába. A tanulás lett olyan közügy, amelyben az iskola, a helyi közösségek és a gazdasági szereplők együttesen törekednek a tradicionális folyamatok megújítására (Benedek 2009p. 550). A felsőoktatás már mind kevésbé az egyetemek, főiskolák magánügye: a társadalom mind nagyobb betekintést és beleszólást kíván a belső ügyekbe. Ez vonatkozik mind az átadott tudásanyagra, mind az intézmények működésére. A társadalom - felsőoktatási ráfordításai fejében - fokozódó mértékben várja el, hogy lokális és regionális szinten polgárai, közösségei, termelő és szolgáltató szervezetei közvetlenül is profitáljanak az ott működő felsőoktatási intézmények tevékenységéből. A társadalmi gazdasági környezettel intenzívebbé válik az egyetemek kapcsolata. Az egyetem már nemcsak létrehozza a tudást, és transzferálja azt a hallgatók felé, hanem megkísérli azt eladni a felhasználóknak (Barakonyi 2004p.70). A gazdasági-társadalmi átrendeződések érintik az egyes szervezetek belső életét is. A hatékonyság és a versenyképesség érdekében a folyamatos fejlesztések, a globális igényekhez igazodnak, de az adott szervezeti kultúrát, csak lassabban, részlegesen lehet a változással szinkronba hozni (Lácza, 2012).

A tudáspiaci verseny kialakulásával a verseny erősödik az intézmények között a hallgatókért, az állami támogatásért, a szabad forrásokért, a munkaadók támogatásáért. Az intézmények már nemcsak egymást minősítik, hanem a társadalomban olyan külső értékelések is születnek, amelyek teljesítményük szerint nyilvánosan is rangsorolják az intézményeket (Barakonyi, 2004p. 70).

4. Kommunikációs stratégiák és eszközök

Az oktatás és gazdaság, illetve felsőoktatás és felhasználók az európai oktatáspolitikai gondolkodás egyik legfontosabb fogalom-párja az elmúlt időszakban. Az új kihívásokra készülő európai egyetemek jelenlegi válságuk megoldásait, kibontakozásuk útjait a társadalommal és a gazdasággal kommunikálva keresik. A tudás, a képzettség, az innovációs készség a gazdasági teljesítménynek és az egyéni karriernek egyformán meghatározó tényezőjévé vált. Ezzel megnőtt az egyetemekkel és főiskolákkal szemben támasztott közvetlen igény arra, hogy piacokonform ismereteket és készségeket adjanak át a hallgatóknak. Jó kommunikáció nélkül ez ma már nem sikerülhet. Amilyen fontos a kommunikáció az embernek és az emberi kultúrának a fennmaradásához éppen olyan fontos a szervezet életében is. A szervezet egyének olyan csoportja, akik bizonyos közös célok eléréséhez szövetkeznek. A kölcsönös érdekek felismerése és a közös célok megteremtése a kommunikáció segítségével történik. Kommunikáció segítségével tudjuk a beosztottakat arra motiválni, hogy bizonyos feladatokat végezzenek el, egy vezetési szerepnek tegyenek eleget és kommunikációval tudjuk a szervezet tagjainak munkáját koordinálni. Ebből következik, hogy a szervezet működésében a kommunikáció központi helyet foglal el.

A szervezeti kultúrák fejlődése következtében egyre jellemzőbbek a mátrixszervezetek, a projektszervezetek, amelyekben nagy jelentőséggel bír a vállalati kultúra megismerése, a kapcsolati háló kialakítása (Móré 2012).

A felsőoktatás-marketing az intézmények piacra irányuló tervezett, stratégiai és taktikai – imázsorientált – tevékenysége, melynek keretében az erőforrásai, kompetenciái hasznosításával a tudásintenzív termékeit, szolgáltatásait oly módon értékesíti, hogy célcsoportjai „vevői” elégedettségét tartósan elérje, és ezzel az intézmény hosszú és rövid távú gazdasági és társadalmi céljai elérését támogassa. Az egyetemi marketingtevékenység általános és közvetlen céljai természetesen az egyetem fejlesztésének stratégiai céljaiba beépülnek, befolyásolják azokat, majd szolgálják, leképezik azok megvalósulását (Piskóti 2011p. 42). (2. ábra).

2. ábra: Integrált kommunikációs eszközök és csatornák
Figure 2.: Integrated communication tools and channels



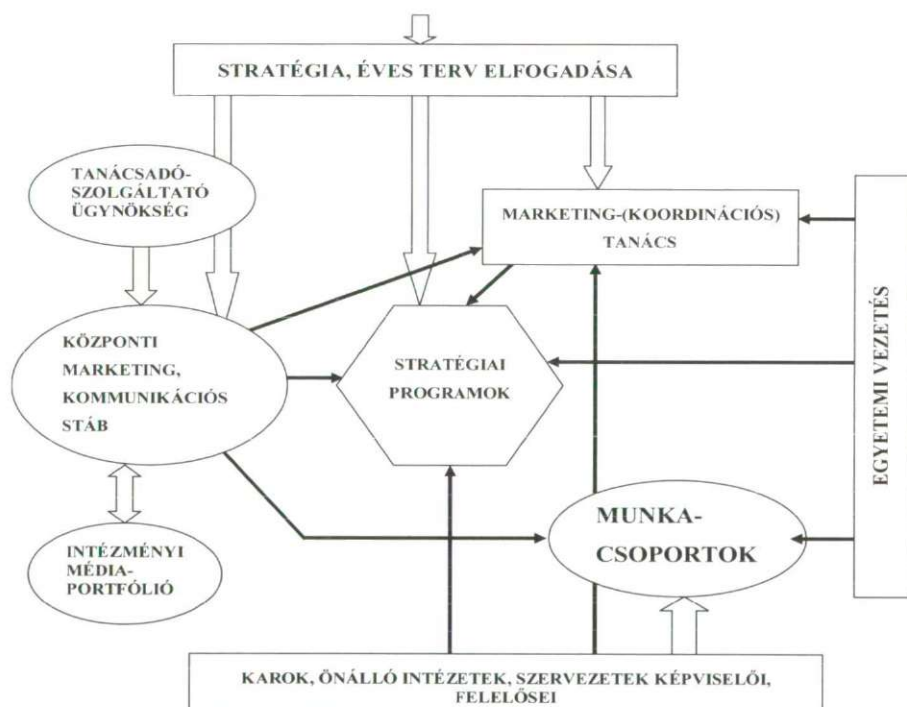
Forrás: Meffert 2000; Piskóti 2011 (p. 43.)

Az általános stratégiák és a kommunikációs célkitűzések figyelembevételével minden szervezetnek szüksége van jól megfogalmazott és kidolgozott kommunikációs stratégiára. Ahhoz hogy egy szervezet kommunikációja hatékony és eredményes legyen, hangsúlyt kell fektetni a belső kommunikációs stratégiák megfogalmazására, amelyek a kommunikációs célkitűzések, a célcsoportok, valamint a kommunikációs eszközök fényében döntő szerepet kapnak a belső kommunikáció

elősegítésében, a belső kommunikációs problémák felismerésében és a szervezeti identitás kialakításában, fenntartásában és terjesztésében (Nessmann 2005). Egy jól informált személyzet tudja a legeredményesebben terjeszteni az üzeneteit. A kommunikációs folyamatok hatékonyságának, megteremtése érdekében, a vezetőknek rendszeresen kell foglalkozni a kommunikációs folyamat megtervezésével, ellenőrzésével, valamint a kommunikációs stratégiák és eszközök kifejlesztésével és alkalmazásával. A feladat megvalósítása érdekében a vezetőknek ki kell dolgozni egy, a szervezet egészére jellemző kommunikációs koncepciót, egy olyan kommunikációs szabályozást, amely magában foglalja nemcsak a kommunikációs programot, hanem ennek alkalmazására vonatkozó konkrét feladatköröket is (Buchholz 2006). A kommunikációs stratégia négy elemből áll: kommunikációs célokból, célsportból, stratégiai irányvonalakból, üzenetekből (3. ábra).

3. ábra: Kommunikációs stratégia

Figure 3.: Communication strategy



Forrás: Piskóti 2011 (p. 48.)

A stratégiai törekvések hatékony megvalósításához az Integrált Kommunikáció (IC) gyakorlatának megteremtése szükséges, azaz valós szakmai alapokra kell helyezni az egyetem és szervezeti egységei kommunikációját, mert egyre nagyobb kockázatot jelent a jelenlegi spontán gyakorlat fenntartása (Kuráth, 2010).

5. Összegzés

Szándékaink és eredményeink között magatartásunk és kommunikációnk teremti a kapcsolatot. Ha el akarjuk érni céljainkat, helyesen kell megválaszolnunk, mit kell csinálnunk és tudnunk kell, hogyan csináljuk. Sok mindent azonban csak mások közreműködésével érhetünk el, ezért ismernünk kell az interperszonális kapcsolatokat, és az interperszonális kommunikáció adta lehetőségeket.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Buchholz Ulrike (2006): Mitarbeiterbindung in Zeiten der Unsicherheit. Verständnis für Zusammenhörigkeit schaffen, statt Wir-Gefühl vergangener Zeiten beschwören. In: Bentele–Piwinger–Schönborn (szerk.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen, Köln
- European Universities Association (2008) European Universities' Lifelong Learning Charter/ Európai Egyetemek Szövetségének kartája az egész élet át tartó tanulásról EUA, Brussels.
- Európa 2020 Stratégia (2010):
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:HU:PDF>
- Faragó Sándor–Kálmán Anikó–Mohácsi Márta (2010): Az egyetemek szerepe az életen át tartó tanulás megvalósításában. Magyar Nemzeti és Nemzetközi Lifelong Learning Konferencia stratégiai háttérdokumentumok és vitaindítók PTE, Pécs
- Halász Gábor (2001): Az oktatási rendszer. Műszaki Könyvkiadó, Bp.
- Heribert Meffert (2000): Marketing. Wiesbaden, Gabler Verlag
- Kuráth Gabriella (2010): A marketingkommunikáció tervezése és megvalósítása. In: Töröcsik–Kuráth (szerk.): Egyetemi marketing – marketing a felsőoktatásban. Pécs, PTE 173–178.
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és a regionalitás. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV. évfolyam. 2. szám. pp. 76
- Markku Markkula (2012): A Tudásháromszög: válasz az EU 2020 stratégia szükségleteire és kihívásaira. MELLearn-Felsőoktatási Hálózat az Életen Át Tartó Tanulásért Egyesület, Debrecen, CD melléklet
- Móré Mariann (2012): Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV. évfolyam. 2. szám. pp. 49.
- Nessmann Karl (2005): Personen–PR. Personenbezogene Öffentlichkeitsarbeit. In: Bentele–Piwinger–Schönborn (szerk.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen, Köln
- Piskóti István (2011): Módszertani és szervezeti megoldások az egyetemi marketingben. In: Felsőoktatási Műhely, 2011/2. szám. pp. 39–51.

BERENDEZÉSEK KARBANTARTÁSÁNAK MEGBÍZHATÓSÁG KÖZPONTÚ MÁTRIXOS PROJEKTTERVEZÉSE

*RELIABILITY-CENTERED PROJECT EXPERT MATRIX FOR
MAINTENANCE PLANNING*

NÉMETH ANIKÓ TPM/Lean Tanácsadó
A.A. Stádium Diagnosztikai és Menedzsment Kft.

Dr. KOSZTYÁN ZSOLT TIBOR egyetemi docens
Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Kvantitatív Módszerek
Tanszék

ABSTRACT

What the maintenance engineers of companies are to achieve, is well described by the following quote from the movie, *Wedding Crashers*: „You never know what future brings for us. The only thing we can do is to make the best decision based on the available information.” These engineers aim to select the optimal project candidate considering the available information and data, which may not result in the expected outcome in the end. Moreover, the company will may lack of time, human or financial resources to even carry out the plan. As a consequence, projects should be planned to satisfy all type of requirements. The question is: is this achievable?

During project planning, the methodology considers risk and reliability factors of equipments as inputs. Based on these values, a priority order of interventions can be established, that can help in the maintenance plan design. An important aspect of the methodology is to take into consideration the constraints subject to time, financial, and other resources as well.

1. Bevezető

„Sohasem tudhatjuk, hogy mit hoz számunkra a jövő. Egyet tehetünk: a rendelkezésre álló információk alapján meghozzuk a legjobb döntést.” – hallható az *Ünneprontók Ünnepe* című filmben. A vállalatok karbantartás tervezői is pontosan ezt próbálják megvalósítani. A rendelkezésre álló információk, adatok figyelembevételével igyekeznek a legjobb döntést hozni, hogy mikor melyik berendezésüket vessék karbantartási munkálatok alá. Az a döntés nem biztos, hogy a vállalat számára megfelelő eredményt éri el, de az is előfordulhat, hogy nem áll majd rendelkezésre.

kezésre elegendő idő, költség vagy munkaerő a tervek kivitelezéséhez. Egyszerűnek tűnhet a megoldás. Olyan projektet kell tervezni, ami minden igényt kielégít. Tesszük fel a kérdést – ez működik? Általunk kidolgozott tervezési módszerhez bemenetként felhasználjuk a berendezésekre vonatkozó megbízhatósági, illetve kockázati adatokat. A módszer alkalmazásával beavatkozási prioritási sorrendet tudunk megállapítani, így összeállíthatunk egy megfelelő karbantartási tervet is. Különlegessége ennek a szakértői rendszernek, hogy a berendezések megbízhatósági, kockázati adatain túl a karbantartási terv, karbantartási projekt kialakításában figyelembe veszi a rendelkezésre álló idő-, költség- és erőforrás-korlátot is.

2. A karbantartás jelentősége

Minden munkát végző ember tevékenységei során eszközt vagy eszközöket használ, amelyek elromolhatnak, tönkremehetnek, így megállapítható, hogy a karbantartás problematikája már azóta jelen van életünkben, mióta eszközöket használunk. Ezen munkavégzési eszközök javíttatásáról gondoskodni kell, hogy a további értékteremtés céljait ki tudják szolgálni. Így következtethetünk arra, hogy a karbantartás azoknak a tevékenységeknek az összessége, amelyeket el kell végezni az állóeszközök üzemképessége és rendeltetésszerű használata érdekében. Másképp megfogalmazva, a karbantartás mindazoknak a műszaki és adminisztratív tevékenységeknek a kombinációja, amelyek célja az, hogy a terméket előírt funkciójának teljesítésére alkalmas állapotban megtartsák, illetve ebbe az állapotba visszaállítsák. (Gaál-Kovács, 2002)(Gaál, 2007), (Garbatov-Guedes, 2009), (Selvik-Aven, 2010)

Bátran kijelenthetjük, hogy ma már a karbantartás összetettebb. Nemcsak a vállalati működés támogatását kell kielégítenie, hanem jelentős szerepet tölt be a termelő- és szolgáltató folyamatok hatékonyságának növelésében, így a szervezetek fennmaradásában és fejlődésében is oroszlánrészt vállal. (Szabó-Dancsesz, 2009); (Horváth, 2006)

3. A karbantartás tervezhetőségének nehézségei

A nagyvállalatok karbantartás tervezői által sok munkával eltöltött hét, esetleg hónap alatt összeállított terveik foglalják össze a karbantartási részleg feladatait. Ezek azonban gyakran betarthatatlannak bizonyulnak és már műhely szintjére elérve többnyire elhalnak. A jelenség okát ugyanakkor nem a készítőik szaktudásában kell keresni, érdemes mélyebbre ásni.

Gyakori probléma, hogy a tervek megírói még csak meg sem érintették soha a berendezéseket, amelyekről véleményt alkottak, nem ismert a berendezések funkcióit, hibáit, azok hatásai és következményeit. Nem ritka, hogy olyan, egyébként kiemelkedő tudással rendelkező szakemberek állítják össze a karbantartási terveket, akik azzal sincsenek tisztában, hogy egyáltalán milyen körülmények között

üzemel az adott berendezés. Jól példázzák az esetet a minden újonnan vásárolt berendezéshez mellékelte karbantartási utasítások, amelyeket a gyártó vállalat állít össze elméleti számításokra alapozva. Az így elkészült tervek általános jellegűek és pontatlan leírásokat tartalmazhatnak. Megoldást jelent, hogy már a berendezések átvizsgálási folyamatában, azok értékelésébe a műhelyi dolgozókat bevonják, hiszen ők azok, akik ténylegesen ismerik és tudják a berendezések működését, tudják, hogy mi a baj velük és hogy hogyan kell az egyes bajokat, hibákat orvosolni, milyen következményekkel járnak az egyes hibák és mi a javítás módja. (Péczy-Pék, 2003), (Gaál, 2003), (Péczy, 2009)

A sikeres és hosszantartó karbantartási program kidolgozásában a felhasználók és a karbantartók közösen vesznek részt. A karbantartás ugyanis soha nem egy öncélú folyamat, mindig más funkciókat szolgál ki. Ám az igények pontos és alapos megértése nélkül képtelenség megfelelő programot kidolgozni. A karbantartás biztosítja tehát a felhasználó számára az eszközzel szembeni teljesítmény-elvárások beteljesülését. A korszerű karbantartási stratégia kialakításában ez azt jelenti, hogy meg kell kérdezni a felhasználót, hogy mi a kívánsága. Mind a felhasználónak, mind pedig a karbantartónak ügyelnie kell, hogy az eszköz képes-e az elvárt teljesítményt biztosítani. Az eszközök feladatának meghatározásán túl az üzemeltetőnek a stratégia kialakítási folyamatában is aktívan részt kell vennie. A hibamód-elemzésben való részvétele során megismeri az emberi hiba okozta meghibásodások nagy jelentőségét és így azt is, hogy mit kell tennie a géptörések megelőzéséért. Kulcsszerepet játszik a hibakövetkezmények értékelésében (a hiba jelei, a kockázat elfogadható szintje, a terméket és minőségét befolyásoló hatások) és felbecsülhetetlen személyes tapasztalattal rendelkezik a legtöbb szokásos hibával kapcsolatban. Ez a folyamat nagymértékben segíti a felhasználót abban, hogy átérezze, miért szükséges időnként gépeit átengedni karbantartásra, és miért kell megkérni az üzemeltetőket egyes karbantartási feladatok elvégzésére. (Kövesi, 1991), (Péczy-Pék, 2003), (Gaál, 2003), (Péczy, 2009), (Garbatov-Guedes, 2009), (Selvik-Aven, 2010), (Eisinger-Rakowsky, 2001)

Egy jó elemzés, és ez alapján történő karbantartás megvalósítása közvetlenül nem a karbantartási költséghatékonyságot, hanem a cég egészének működését javítja. Fontos megjegyezni, hogy nem szabad kizárólag a közvetlenül felmerülő karbantartói költségekre koncentrálni. Fel kell ismerni, hogy a jól működő karbantartás nem egyenértékű az olcsó karbantartással. Ugyanis a fenntartási feladatokra helyesen elköltött minden forint a termelés oldalán magasabb rendelkezésre állásban, megbízhatóbb folyamatokban kamatozik. A berendezések megfelelő beállításával és működtetésével, azok hosszabb életűvé válhatnak, mint korábban. (Kövesi, 1991), (Péczy-Pék, 2003), (Gaál, 2003), (Péczy, 2009)

Egy sikeres elemzést követően még mindig problémával állunk szemben, hiszen meg kell oldanunk azt a feladatot is, hogy korábbi elemzési eredményeket felhasználva tervezzük meg berendezéseink karbantartását.

3.1. Karbantartási terv és karbantartási projektek összeállítása

Nagyvállalatoknál jellemző, hogy a karbantartási feladatok nagy részét ma már projektek keretében realizálják, ahol a műszaki, technikai paraméterek mellett azon menedzsment módszerek és technikák kerülnek a középpontba, melyek támogatják a feladatok hatékony és eredményes végrehajtását. A projektszemléletű karbantartási tevékenység során olyan területekre helyeződik a hangsúly, mind a projekt kialakítása, a projekt résztvevők kiválasztása, irányítása és motiválása; a projekt részletes tervezése és nyomon követése stb. Megállapíthatjuk, hogy a karbantartási projektek esetében a rendszerorientált projektszemlélet elengedhetetlen.

A betervezett karbantartási tevékenységek sorozatát tekinthetjük speciális karbantartási projektnak. Azonban a hagyományos projekttervezési technikák számos, a karbantartás során felmerülő problémát megválaszolatlanul hagynak. Az első ilyen probléma a körfolyamatok kezelése. Gyakran előforduló probléma, hogy egy karbantartási technológiai folyamat során egy-egy tevékenységre többször is vissza kell térnünk. Melyek lehetnek ezek a tevékenységek? Hogyan tervezhetők az ilyen, többször előforduló tevékenységsorok? (Szabó, 2005), (Szabó-Gaál, 2006), (Szabó et al., 2007), (Szabó-Dancsesz, 2009); (Horváth, 2006)

A másik probléma, ami a karbantartási terv összeállításánál felmerülhet, hogy mely berendezés karbantartását milyen sorrendben hajtjuk végre. Erre a determinisztikus logikai tervezési technikák nem adnak megfelelő választ, hiszen egy berendezés javításának technológiai folyamata kötött. Itt az egyes lépéseket nem lehet felcserélni, de azt hogy mely berendezéseket javítsuk, az már lehet egy prioritási sorrend, valamint a rendelkezésre álló idő-, költség- és erőforrásigények függvénye is. A következőkben bemutatott olyan mátrix-alapú projekttervezési eljárás, amelyek képesek a fenti problémákat kezelni.

4. A megbízhatóság és kockázat központú projekt szakértői mátrix

A megbízhatóság alapú projekt szakértői mátrix (r2PEM*) minden esetben a kiindulópont. Ennek átlójában a berendezések vagy berendezéselemek megbízhatósági vagy esetenként kritikussági értékeit írjuk, melyeket korábbi diagnosztikai mérésekből, szakértői véleményekből (pl.: OEE**), vagy a korábban megnevezett RCM-csapat elemzéseiből nyertünk.

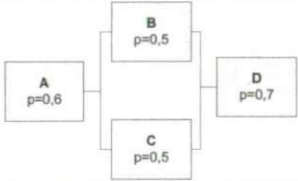
Minél nagyobb egy tevékenység várható meghibásodása/kockázata, annál nagyobb a valószínűsége, hogy ezt az elkövetkezendő időszakban javítanunk, karbantartanunk kell. Ha egy karbantartási tevékenység megbízhatósága p , akkor $1-p$ annak a meghibásodását (nem inkább megbízhatatlanságát, vagy meghibásodási valószínűségét? A meghibásodás alatt mást értenek az emberek. Ha mégis ezt a szót használod, pontosítsd, hogy mit értesz alatta.) jelöli. Minél alacsonyabb a

* r2PEM = reliability-risk project expert matrix

** OEE = Overall Equipment Effectiveness

meghibásodási érték, annál nagyobb a valószínűsége, hogy nem hajtjuk végre az adott karbantartási tevékenységet a következő időszakban. A módszer jobb megértése céljából vegyünk alapul egy 4 berendezésből álló rendszert.

1. táblázat: Négy berendezésből álló rendszer és megbízhatósági diagramja
 Table 1: The reliability diagram of a system from four equipment

	r2PEM	A	B	C	
	A	0,6	0,5	0,5	
	B		0,5		0,5
	C			0,5	0,5
	D				0,7

Forrás: saját munka

Elsődleges célfüggvényünk, hogy olyan karbantartási projekttervek készítsünk el, mellyel maximális össz-rendszerszintű megbízhatóság érhető el. A tevékenységek kiválasztása előtt megadhatjuk azt a megbízhatósági szintet, amely felett egy részrendszer, berendezés mindenképpen szerepel a karbantartási tervben. Ezek mellett pedig azt is megadhatjuk, hogy mi lesz az a minimális rendszer-megbízhatósági szint, ami felett fogom a generált karbantartási projektterv figyelembe venni.

Az alkalmazott tervezési módszer először a lehetséges karbantartási terveket határozza meg, vagyis arra a kérdésre fogjuk megkapni a választ, hogy mit, milyen berendezések karbantartását hajtjuk végre. Másodlagos célfüggvénynek a projekt-struktúrák prioritásainak maximalizálását lehet választani. Ezzel a módszerrel a lehetséges végrehajtási sorrendeket rangsorolhatjuk, hogy kiválasszuk közülük az igényekhez leginkább illeszkedőt. Korlátként az időt, a költség-, valamint az erőforrásigényeket adhatjuk meg. Azt a karbantartási tervet választjuk, ahol a peremfeltételeket figyelembe véve a projektváltozat össz-rendszerre számolt megbízhatósága a legnagyobb (a legnagyobb meghibásodási valószínűséggel/legnagyobb kockázattal rendelkező problémák kijavításához szükséges karbantartási tevékenységeket hajtjuk végre). Ezen belül olyan tevékenységi sorrendet választunk, amelyet a szakértők leginkább preferálnak.

Ha a berendezésekre tervezett karbantartások végrehajtási sorrendjére nincs semmilyen megkötés, akkor egyrészt célszerű a nagyobb meghibásodási értékű, nagyobb kockázatú berendezés karbantartásának megvalósításával kezdeni. Majd a tevékenységek rákövetkezési relációja az ún. indifferens kapcsolati erősség (esetünkben ez 0,5) lesz. Ebben az esetben ugyanis mindegy, hogy két tevékenységet sorosan, vagy párhuzamosan hajtjuk végre. Ha jobban preferáljuk a soros végrehajtást a párhuzamosnál, akkor a 0,5-ös értéknél nagyobb értéket rendelünk a berendezések rákövetkezési relációjához.

Kimenetként egy olyan karbantartási tervet kapunk, amely pontosan megmutatja, hogy mely berendezések karbantartását kell majd végrehajtani, milyen karbantartási költség, időráfordítás és munkaerőigény mellett.

Összefoglaltuk, hogy egy négy berendezésből álló sor karbantartásához mennyi lehetséges karbantartási projekttervet lehet elkészíteni. A prioritási értékek adják meg a megfelelő sorrendet, hogy mely berendezések karbantartása vezet a legmagasabb megbízhatósági értékhez. Amennyiben a rendszer megbízhatósága például eléri a célfüggvényként megjelölt 70%-ot, a lehetséges projektstruktúrát megfelelőnek tekintjük, hiszen az elvárt megbízhatósági szintet a kiválasztott berendezések karbantartásával elérjük. A többi lehetséges karbantartási projektváltozat vizsgálatát nem folytatjuk, így még a projektváltozatok számosságát is redukáltuk. A számolás menetével részletesebben a 7. táblázatban, a Mellékletek fejezetben találkozhatnak és ismerkedhetnek meg részletesebben.

3. táblázat: Össz-rendszerszintű megbízhatóság változása (1)

Table 3: The total reliability changes of the system

	Berend.+komb.	PR	FR	Δ FR	Prioritási értékek
0000	egyiket sem	31,5%	68,5%	0,0%	0
1000	A	51,5%	48,6%	20,0%	0,291241
0100	B	41,6%	58,4%	10,1%	0,147153
0010	C	41,6%	58,4%	10,1%	0,147153
0001	D	44,1%	55,9%	12,6%	0,183942
1100	AB	67,9%	32,1%	36,4%	0,531591
1010	AC	67,9%	32,1%	36,4%	0,531591
1001	AD	72,0%	28,0%	40,5%	0,591679
0110	BC	42,0%	58,0%	10,5%	0,153039
0101	BD	58,2%	41,8%	26,7%	0,389956
0011	CD	58,2%	41,8%	26,7%	0,389956
1110	ABC	68,6%	31,4%	37,1%	0,541205
1101	ABD	95,1%	4,9%	63,6%	0,928169
1011	ACD	95,1%	4,9%	63,6%	0,928169
0111	BCD	58,8%	41,2%	27,3%	0,398197
1111	ABCD	96,0%	4,0%	64,5%	0,941629

Forrás: saját munka

Nem elegendő, hogy a rendszer megbízhatósága emelkedik, a korlátoknak (idő-, költség-, erőforrás-) is meg kell felelniük. Rendelkezésünkre állt 129 nap és 14.750 EUR.

4. táblázat: Össz-rendszerszintű megbízhatóság változása (2)
Table 4: The total reliability changes of the system

Sorrend	Berend.+komb.	PR	FR	Prioritási értékek
1	ABCD	96,0%	4,0%	0,941629
2	ABD	95,1%	4,9%	0,928169
3	ACD	95,1%	4,9%	0,928169
4	AD	72,0%	28,0%	0,591679
5	ABC	68,6%	31,4%	0,541205
6	AB	67,9%	32,1%	0,531591
7	AC	67,9%	32,1%	0,531591
8	BCD	58,8%	41,2%	0,398197
9	BD	58,2%	41,8%	0,389956
10	CD	58,2%	41,8%	0,389956
11	A	51,5%	48,6%	0,291241
12	D	44,1%	55,9%	0,183942
13	BC	42,0%	58,0%	0,153039
14	B	41,6%	58,4%	0,147153
15	C	41,6%	58,4%	0,147153
16	nincs változás	31,5%	68,5%	0

Forrás: saját munka

5. táblázat: A választott karbantartási struktúra
Table 5: The chosen maintenance structure

Sorrend	Berend.+komb.	Prioritási értékek	Pr.	Fr	TPC (EUR)	TPT (nap)	Korlátnak megfelelt
1	ABCD	0,941629	96,0%	4,0%	20 350	100	Költség XIdő
2	ABD	0,928169	95,1%	4,9%	15 750	100	Költség XIdő
3	ACD	0,928169	95,1%	4,9%	15 550	100	Költség XIdő
4	AD	0,591679	72,0%	28,0%	10 950	75	XKöltség XIdő

Forrás: saját munka

6. táblázat: A választott karbantartási struktúra blokk-diagrammja és reprezentációs gráfja

Table 6: Block diagram and the representation graf of the chosen maintenance

Karbantartási projektstruktúránként a blokk-diagrammok	Reprezentációs gráfok	Pr	TPT	TPC (EUR)
		72,0%	75	10.950

Forrás: saját munka

Korábban rendelkezésre álltak a berendezésenként ráfordítási idő-, költség adatok, melyek segítségével szcenáriónként teljes projekt átfutási időt, illetve teljes projekt ráfordítást számoltunk. Idő- és költségkorlátként 129 nap, illetve 14.750 EUR adódik. Így az optimális karbantartási projektstruktúra az lesz, amelyik a legmagasabb megbízhatósági értékkel rendelkezik, és az idő-, költségkorlátnak is eleget tesz.

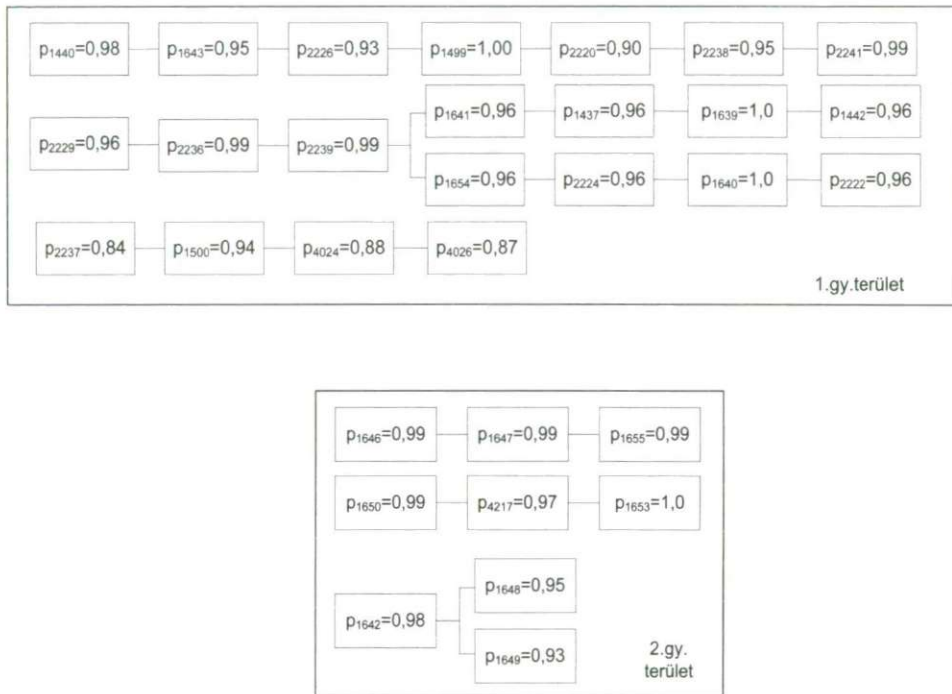
Attól függően, hogy mikor tartjuk karban, nemcsak a berendezésekre fordított költségek, hanem az eszköz megbízhatósága, kockázata is változhat, így a számításoknál, a tervek elkészítése során ezt is figyelembe kell venni. További karbantartási tervek összeállításánál a berendezések felülvizsgálata szükségessé válik, mert az alulkarbantartást és a túlkarbantartást is el akarjuk kerülni. A módszer menetét a mellékletben található 3. ábra foglalja össze és szemlélteti is egyben.

4.1. Esetpélda

Vállalat egyik karbantartási munkáján keresztül ismertetjük a kifejlesztett tervezési módszer alkalmazásának lehetőségeit és jelentőségét. A műszaki diagnosztikai és menedzsment vállalat küldetése, hogy támogassák partnereiket abban, hogy termelékenységüket jelentősen növeljék. Tegyük ezt beruházás nélkül, gyors megtérüléssel (kevesebb, mint 1 év) és állandósult jó, de folyamatosan fejlődő állapotot kialakítva. Elsősorban a veszteségek visszaszorítására, és a ki nem használt lehetőségek kiaknázására koncentrálnak. A műszaki diagnosztika segítségével megelőzhető a váratlan meghibásodások 90%-a, ezzel rengeteg pénzt megtakaríthat egy vállalat. Csökkentheti az energiafogyasztást, csökkentheti a karbantartás költségeit, de a legtöbb pénzt azzal takaríthatja meg a cég, hogy elkerüli a gépek kiesését a termelésből.

A vizsgált vállalat 6 termelői sorral 2 fő termelőterületen helyezkedik el. Mind-egyik soron különböző termékeket gyártanak, és munkálnak meg. A termelősorok berendezései a következőképpen épültek fel:

2. ábra: A vállalat gyártósorainak felépítettsége
Figure 2: The built-up of the company's production line

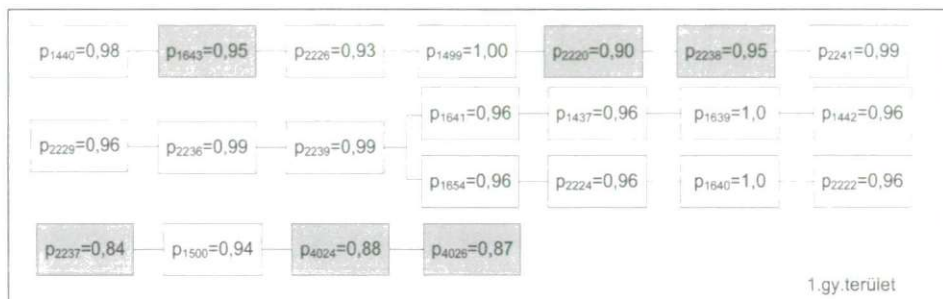


Forrás: saját munka

Amennyiben a berendezések megbízhatósága gyártósoronként eléri a vállalat által támasztott elvárásokat, vagy a fölött vannak, akkor a karbantartás végrehajtása nem indokolt. Ezen feltétel figyelembe vételével a 3. ábrán jelölt berendezések karbantartására helyezzük a nagyobb hangsúlyt. Célunk, hogy a gyártóisoronként és termelőterületenként is a megbízhatóságot illetve az OEE értékek úgy növeljük, hogy a vállalatnál a gyártóterületekre szánt karbantartási költségvetés és a rendelkezésre álló időkorlátot vegyük figyelembe. Ezen elvárásoknak és feltételeknek kellett karbantartási tervünknek megfelelnie.

3. ábra: A gyártósorok megkülönböztetése karbantartás szükségességének szempontjából

Figure 3: The differentiation of the production lines in terms of
the necessity of maintenance



Forrás: saját munka

A korábban ismertetett tervezési eljárást alkalmazva nemcsak a gyártósorok megbízhatóságát, de a vállalat által elvárt össz-rendszerszintű megbízhatóság növekedését is elértük.

7. táblázat: Megbízhatóságok változása
Table 7: Changes in reliability

Gyártóterület megbízhatósága a karban- tartás előtt	Gyártóterület megbízhatósága a karban- tartást követően
$\Sigma P_1 = 0,73 \cdot 0,83 \cdot 0,60 = 0,3635$, azaz 36,35%	$\Sigma P_1 = 0,84 \cdot 0,83 \cdot 0,86 = 0,5995$, azaz 59,95%
$\Sigma P_2 = 0,97 \cdot 0,96 \cdot 0,98 = 0,7542$, azaz 75,42%	$\Sigma P_2 = 0,97 \cdot 0,96 \cdot 0,98 = 0,7542$, azaz 75,42%

Forrás: saját munka

Abban az esetben, ha minden egyes berendezést karbantartanának, a költségeik meghaladnák az 500.000 EUR-ot és 5-6 hónapot is igénybe vennének a munkálatok. Ezzel veszélyeztetnék a termelékenységet. Ezen berendezésekre a vállalat időkorlátként 120 napot és kevesebb, mint 195.000 EUR-ot szabott ki. Figyelembe véve, hogy a berendezések milyen állapotban, milyen megbízhatósági szinten állnak, nem tartottuk szükségesnek minden egyes berendezés karbantartását. Az elemzéseket követően kizárólag az első termelőterület első és kilencedik gyártósorát ütemeztük be karbantartásra, de itt sem minden egyes berendezéselemet. A két sor teljes karbantartási költség összesen 171.800 EUR-ban, a szükséges időt pedig 93,1 napban határoztuk meg. A két soron összesen öt berendezéselem karbantartását követően 73 %-ról 84%-ra sikerült növelni az első termelőterület első gyártósorát, a harmadik gyártósor esetében pedig 60%-ról 86%-ra.

5. Összefoglalás

A bemutatott módszer kimenetként egy olyan karbantartási tervet kapunk, amely tartalmazza, hogy mely berendezéseket, vagy azokon belül berendezéselemeket kell karbantartani (hozzá teszem, itt az is érdekes lenne, hogy mikor, gondoljunk ugye a ciklikus feladatokra). A karbantartási terv összeállításában egy integrált r2PEM-et alkalmazunk, amely tartalmazza a berendezéselemekre, vagy berendezésekre vonatkozó kockázati vagy megbízhatósági értékeket, tartalmazza a hozzá-férési sorrendiséget. Ezek mellett az ezekre vonatkozó szükséges költségáfordítást, kompetens emberi erőforrás szükségletet és a karbantartási időtartamot.

Olyan karbantartási terv összeállítására törekszünk, amely végrehajtásával az elvárt össz-rendszerszintű megbízhatóságot el tudjuk érni. A vállalatoknál rendelkezésre álló költségvetési kereten belül, igyekszünk a lehető legtöbb olyan berendezés karbantartását a tervbe integrálni, amelyek helyreállításával, az elvárt vállalati össz-rendszerszintű megbízhatósági értéket elérjük. A terv összeállítása során a rendelkezésre álló időkeret mellett az éppen adott berendezésre vonatkozó kompetens karbantartó létszámot és figyelemmel kísérjük. A karbantartási tervet a r2PEM alkalmazásával tehát úgy állítjuk össze, hogy célunkat elérjük, azaz az elvárt össz-rendszerszintű megbízhatóságot, a vállalat által támasztott kereteken belül.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Eisinger, S. - Rakowsky, U.K. (2001): Modeling of uncertainties in reliability centered maintenance - a probalistic approach, Reliability Engineering and System Safety, London vol. 71, 159-164
- Gaál, Z. (2007): Karbantartás-menedzsment, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém
- Gaál, Z. – Kovács, Z. (2002): Megbízhatóság és karbantartás, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém
- Gaál, Z. (2003): Tudásbázisú karbantartás, Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém
- Garbatov, Y. - Guedes Soares, C. (2001): Cost and reliability strategies for fatigue maintenance planning of floating structure, Reliability Engineering and System Safety, London vol. 73, 293-301
- Horváth, Cs. (2006): A nyomdaipari karbantartás egy lehetséges modellje, válasz a kihívásokra, PhD értekezés, Veszprém
- Kövesi, J. (1991): Termelő berendezések megbízhatóság alapú karbantartása, BME Továbbképző Intézet, Budapest
- Péczely, Gy. - Pék, K. (2003): A karbantartás korszerű irányzatai, A.A. Stádium Kft., Szeged
- Péczely, Gy. (2009): T vagy R? Próbáljuk meg pontot tenni egy hosszú vita végére!, XXI. Nemzetközi karbantartási konferencia, Veszprém, 2009. június 8-9., Veszprém
- Selvik, J.T. - Aven, T. (2010): A framework for reliability and risk centered maintenance, Reliability Engineering and System Safety

- Szabó, L. – Dancsesz, G. (2009): Karbantartási projektek fejlesztése a projektsiker vizsgálatok és az érettség modellek tükrében, XXI. Nemzetközi Karbantartási Konferencia 2009. június 8-9., Veszprém
- Szabó L. - Dancsecz G. - Csepregi A. (2007): Karbantartási projektek szervezése és vezetése. „A karbantartás fókuszában: Minőség - Hatékonyság - Rendelkezésre állás” c. Nemzetközi Karbantartási Konferencia kiadványa. Pannon Egyetem, Veszprém 52-72.o.
- Szabó L. - Gaál Z. (2006): Project Success and Project Excellence. In „Sharing Knowledge and Success for the Future”. MMSupport GmbH. Bern, 193-198 pp.
- Szabó L. (2005): A karbantartás-menedzsment szerepváltozása. Karbantartási kézikönyv. Könyvrészlet. Raabe Kiadó, Budapest

Melléklet a 247-248. oldalon

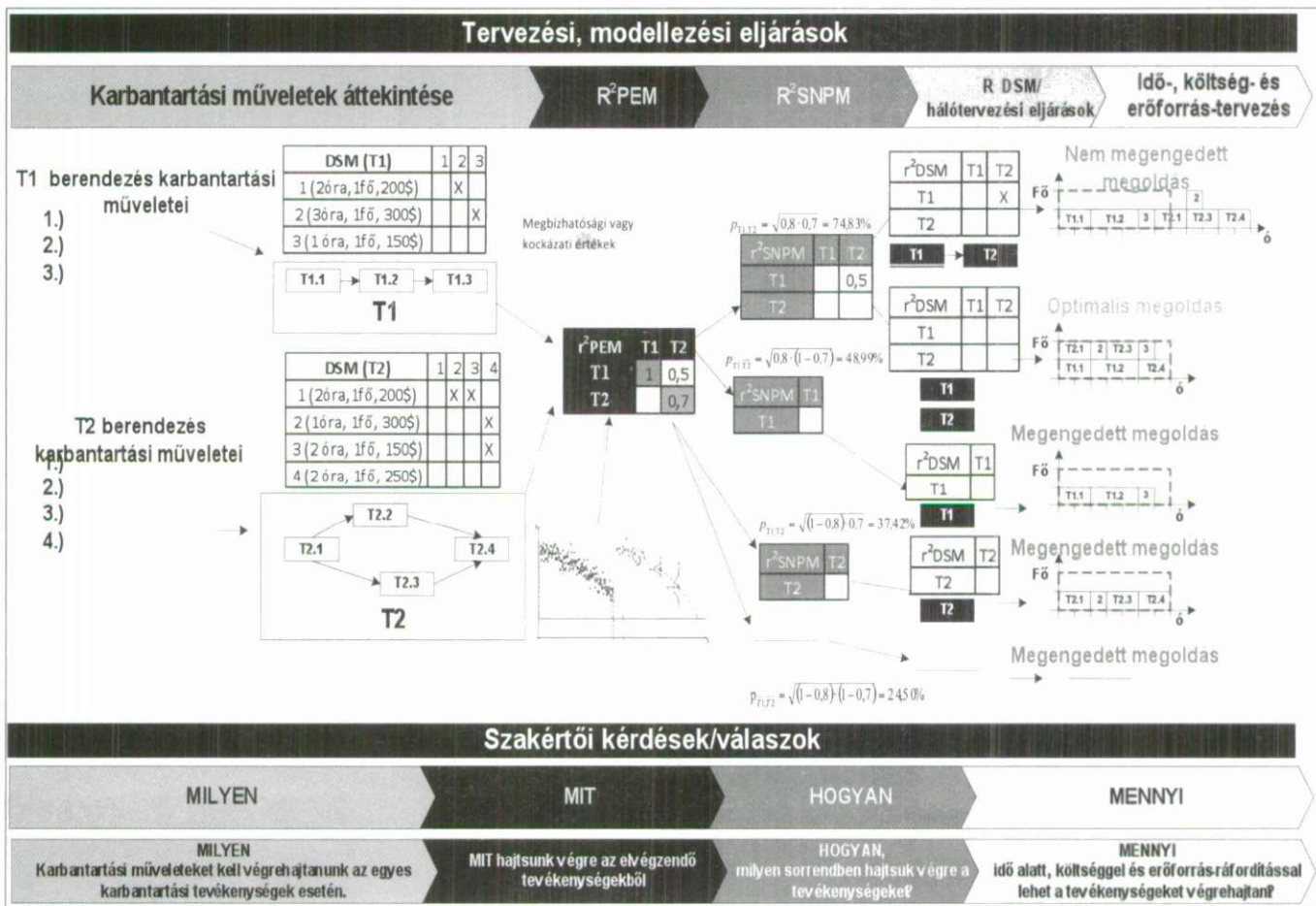
**7. táblázat: A rendszer megbízhatóságainak változása
a karbantartást követően**

Table 7: The reliability changes of the system after maintenance

A négy elemből álló rendszer kiindulási megbízhatósági mátrixa és megbízhatósági diagramja	Karbantartási projektszenárió mátrixok karbantartás előtt, illetve után	A karbantartási projekt során a kiválasztott berendezések karbantartása Össz-rendszerszintű megbízhatóság változása																																																																											
<div><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>0,6</td><td>0,</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>0,5</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>0,7</td></tr></table></div> <div></div>	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	0,6	0,	0,5		B		0,5		0,5	C			0,5	0,5	D				0,7	<div><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>0,6</td><td>0,5</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>0,5</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>0,7</td></tr></table></div> <div><p>1111 azaz mindegyik berendezés szerepel a karbantartási listán</p><table><tr><th>r^{PM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>1,0</td><td>0,5</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>1,0</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,98</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>1,0</td></tr></table></div>	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	0,6	0,5	0,5		B		0,5		0,5	C			0,5	0,5	D				0,7	r ^{PM}	A	B	C	D	A	1,0	0,5	0,5		B		1,0		0,5	C			0,98	0,5	D				1,0	<div></div> <div>Karbantartás előtti össz-rendszer megbízhatóság: $Pr = (0,6 * (1 - 0,5) * (1 - 0,5)) * 0,7 = 0,315$ Karbantartás utáni össz-rendszer megbízhatóság: $Pr = (1,0 * (1 - 1,0) * (1 - 0,98)) * 1,0 = 0,96$</div>
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	0,6	0,	0,5																																																																										
B		0,5		0,5																																																																									
C			0,5	0,5																																																																									
D				0,7																																																																									
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	0,6	0,5	0,5																																																																										
B		0,5		0,5																																																																									
C			0,5	0,5																																																																									
D				0,7																																																																									
r ^{PM}	A	B	C	D																																																																									
A	1,0	0,5	0,5																																																																										
B		1,0		0,5																																																																									
C			0,98	0,5																																																																									
D				1,0																																																																									
<div><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>0,6</td><td>0,</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>0,</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>0,</td></tr></table></div> <div></div>	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	0,6	0,	0,5		B		0,		0,5	C			0,5	0,5	D				0,	<div><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>0,6</td><td>0,5</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>0,5</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>0,7</td></tr></table></div> <div><p>1101 azaz a C berendezés kivételével mindegyik szerepel a karbantartási listán</p><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>1,0</td><td>0,5</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>1,0</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>1,0</td></tr></table></div>	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	0,6	0,5	0,5		B		0,5		0,5	C			0,5	0,5	D				0,7	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	1,0	0,5	0,5		B		1,0		0,5	C			0,5	0,5	D				1,0	<div></div> <div>Karbantartás előtti össz-rendszer megbízhatóság: $Pr = (0,6 * (1 - 0,5) * (1 - 0,5)) * 0,7 = 0,315$ Karbantartás utáni össz-rendszer megbízhatóság: $Pr = (1,0 * (1 - 1,0) * (1 - 0,5)) * 1,0 = 0,95$</div>
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	0,6	0,	0,5																																																																										
B		0,		0,5																																																																									
C			0,5	0,5																																																																									
D				0,																																																																									
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	0,6	0,5	0,5																																																																										
B		0,5		0,5																																																																									
C			0,5	0,5																																																																									
D				0,7																																																																									
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	1,0	0,5	0,5																																																																										
B		1,0		0,5																																																																									
C			0,5	0,5																																																																									
D				1,0																																																																									
<div><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>0,6</td><td>0,5</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>0,5</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>0,7</td></tr></table></div> <div></div>	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	0,6	0,5	0,5		B		0,5		0,5	C			0,5	0,5	D				0,7	<div><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>0,6</td><td>0,5</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>0,5</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>0,7</td></tr></table></div> <div><p>1011 azaz a B berendezés kivételével mindegyik szerepel a karbantartási listán</p><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>1,0</td><td>0,5</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>0,5</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,98</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>1,0</td></tr></table></div>	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	0,6	0,5	0,5		B		0,5		0,5	C			0,5	0,5	D				0,7	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	1,0	0,5	0,5		B		0,5		0,5	C			0,98	0,5	D				1,0	<div></div> <div>Karbantartás előtti össz-rendszer megbízhatóság: $Pr = (0,6 * (1 - 0,5) * (1 - 0,5)) * 0,7 = 0,315$ Karbantartás utáni rendszer-megbízhatóság: $Pr = (1,0 * (1 - 0,5) * (1 - 1,0)) * 1,0 = 0,95$</div>
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	0,6	0,5	0,5																																																																										
B		0,5		0,5																																																																									
C			0,5	0,5																																																																									
D				0,7																																																																									
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	0,6	0,5	0,5																																																																										
B		0,5		0,5																																																																									
C			0,5	0,5																																																																									
D				0,7																																																																									
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	1,0	0,5	0,5																																																																										
B		0,5		0,5																																																																									
C			0,98	0,5																																																																									
D				1,0																																																																									
<div><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>0,6</td><td>0,5</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>0,5</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>0,7</td></tr></table></div> <div></div>	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	0,6	0,5	0,5		B		0,5		0,5	C			0,5	0,5	D				0,7	<div><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>0,6</td><td>0,5</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>0,5</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>0,7</td></tr></table></div> <div><p>1001 azaz a B és C berendezés kivételével mindegyik szerepel a karbantartási listán</p><table><tr><th>r^{PEM}</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>D</th></tr><tr><th>A</th><td>1,0</td><td>0,5</td><td>0,5</td><td></td></tr><tr><th>B</th><td></td><td>0,5</td><td></td><td>0,5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td>0,5</td><td>0,5</td></tr><tr><th>D</th><td></td><td></td><td></td><td>1,0</td></tr></table></div>	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	0,6	0,5	0,5		B		0,5		0,5	C			0,5	0,5	D				0,7	r ^{PEM}	A	B	C	D	A	1,0	0,5	0,5		B		0,5		0,5	C			0,5	0,5	D				1,0	<div></div> <div>Karbantartás előtti össz-rendszer megbízhatóság: $Pr = (0,6 * (1 - 0,5) * (1 - 0,5)) * 0,7 = 0,315$ Karbantartás utáni rendszer-megbízhatóság: $Pr = (1,0 * (1 - 0,5) * (1 - 0,5)) * 1,0 = 0,72$</div>
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	0,6	0,5	0,5																																																																										
B		0,5		0,5																																																																									
C			0,5	0,5																																																																									
D				0,7																																																																									
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	0,6	0,5	0,5																																																																										
B		0,5		0,5																																																																									
C			0,5	0,5																																																																									
D				0,7																																																																									
r ^{PEM}	A	B	C	D																																																																									
A	1,0	0,5	0,5																																																																										
B		0,5		0,5																																																																									
C			0,5	0,5																																																																									
D				1,0																																																																									

Forrás: saját munka

SZERVEZETI FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI


 Szakértői kérdések/válaszok

MILYEN

MIT

HOGYAN

MENNYI

MILYEN

Karbantartási műveleteket kell végrehajtunk az egyes karbantartási tevékenységek esetén.

MIT

MIT hajtsunk végre az elvégzendő tevékenységekből

HOGYAN,

milyen sorrendben hajtsunk végre a tevékenységeket?

MENNYI

Idő alatt, költséggel és erőforrásráfordítással lehet a tevékenységeket végrehajtani?

3. ábra: Karbantartási tervek összeállítása
Figure 1: Drawing up the maintenance plans

POSSIBILITIES OF SAFETY CULTURE DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL LEVEL

TERJÉK LÁSZLÓ tanársegéd

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma,
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés- és
Szervezéstudományi Intézet, Szervezés-Logisztikai Tanszék

ABSTRACT

In this paper the author discusses the importance of the safety culture development. The safety culture development is essential tasks for an organization and its leadership. In order for an organization can develop its own safety culture that is necessary to know the development level status of the organization, and only then will be able to create a successful strategy for developing. After the understanding the reasons of the highest level of safety culture the organization must be ready to fight against the incidents and along with reduction of accidents and preservation of the occupational health. The importance of safety culture developing is proves in that international research findings what can be found in the internet and printed literatures. This is not other than an organizational mission. In order for an organization achieve its quest it has to go through developmental stages.

1. A haladás megtévesztő

Taylor után százegy évvel az egyre gyorsuló és bővülő ismeretanyag és tudás világában élünk. Számos elképesztő eredményt értünk el azóta, ami a mai ember számára már természetes. Ráadásul maga az új ismeret és annak megszerzése egy alapvető kulturális igénnyé és elvárássá alakult át a modern ember részére. Ezáltal a haladás egyre gyorsuló tempója természetes velejárója az érték-előállításnak, mind a termelésben és mind a szolgáltatásban.

E haladás ellenére napjainkban azt mondhatjuk, hogy a világ számos szinten zűrzavarban van. Ezt a megfogalmazást leginkább arra a jelenségekre értelmezik, melyek többnyire a társadalmi környezetben zajlódhatnak le. De válság idején ez áttevődik a gazdasági élet területeire is. Az ember és a társadalom egyik alapvető vágya, hogy életében létrehozza a harmóniát és a rendet. A harmónia megteremtése egyáltalán nem kis feladat a mai gazdasági és társadalmi strukturális viszonyok között. A változás olyan mértékű és ütemű, hogy még az erre specializált különböző szervezeti vezetők, szakemberek sem képesek teljes mértékben előre jelezni a folyamatokat, nem is beszélve azok befolyásolásáról. Bába és Berde

(2010) megfogalmazásában a változás az egyetlen állandó „stabil” pont a vezetők és szakemberek számára és ma már csak az lehet sikeres és az tud eredményes maradni, aki képes elfogadni és alkalmazkodni a felgyorsult és állandóan változó környezethez. A gazdaság jelenlegi szereplőinek, így például a jelenlegi gazdálkodóknak a folyamatos változások közepette kell sikeresnek lenniük, piacon maradniuk (Gályász, - Novák, 2009).

Egy szervezet életében a folyamatok és változások különböző kimeneteket produkálnak. Tudományos szempontból, attól függően, hogy milyen területét vizsgáljuk a szervezet életének, más és más dimenzió válik fontossá, vagy elhanyagolhatóvá. De az is igaz, hogy egy szervezet életében szükségszerűen minden mindennel összefügg, ezért egy vizsgálat folyamán véglegesen elhagyni egy dimenziót sem ajánlatos. Tudományos aspektusból a modern gazdasági erőforrás kutatás csak néhány évtizede fedezte fel az embert. Azt a kulcsfontosságú tényezőt ami, még a mai modern világunkban is sarkalatos tényezője a sikernek. Vántus, (2010) gondolatmenetében hangsúlyozza, hogy az üzleti siker és a versenyképesség fenntartásában az emberi erőforrások, úgymint a tudás, a képességek és a viselkedésmód, a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételei. Az emberi erőforrásnak az ilyen aspektusú felértékelődése a gazdasági szervezetek szintjén a legerősebb, és ott is a vezetői réteget kell, hogy leginkább érdekelje. A humán erőforrással és annak fejlesztésével kapcsolatos szervezeti attitűdök, orientációk döntően befolyásolják annak lehetőségeit. A humán erőforrással való foglalkozás és ehhez kapcsolódó szervezeti viszonyrendszer fontos eleme és dimenziója a szervezeti kultúrának. Így például a szervezeti viszonyrendszer orientációs elemei közül az értékrend közvetítése leginkább a vezetői kommunikációban nyilvánul meg (Dajnoki, 2006). Az értékrend többnyire az egyénekhez kapcsolódó tulajdonság, de természetesen léteznek különböző közösségi, szervezeti értékrendi elemek is, melyek ugyanúgy hatással vannak az egyénekre. Ilyen kulturális értékrendi elem és általában vezetői elvárás is a biztonságos termelési folyamat igénye. A munkáltató szemszögéből nézve egyre nagyobb kockázatot jelent egy rosszul motivált, helytelen hozzáállású alkalmazott, akinek a kezei alatt igen nagy értékű eszközök dolgoznak. Ezért igen időszerűvé és fontossá vált a humán erő-fejlesztés az oktatás és gazdaság területén egyaránt (Dienesné et al. 2007). Ezek az igények természetesen nem csak a szervezeten belülre érvényesek, hanem kihatnak a munkaerő piaci környezetre is (Gulyás 2005/a; Gulyás 2005/b). A válságban levő gazdasági szereplők, a költségtakarékosság csálóka indokával, gyakran nem veszik figyelembe ezeket a saját jól felfogott érdekeket. Ebből természetesen úton következik a „fekete” foglalkoztatás, a munkabiztonság alacsony színvonalának elterjedése és még számos hátrányos jelenség. Ez viszont ellentétes a mai társadalmi elvárással. A társadalmi elvárás legalacsonyabb szintjét a törvény és a hozzá kapcsolódó intézményesült rendszer szabja meg. Így a negatív folyamatok visszaszorítására tett intézkedési eredményeket a munkavédelmi és munkaügyi ellenőrzésről szóló törvény, a munkavédelmi és munkaügyi bírság mértéke, a munkavédelmi

és munkaügyi hatóságok és társszerveik szűrő ellenőrző munkája is befolyásolja (Oláh-Pakurár-Cehla, 2010).

Szervezeti szinten a bekövetkezett baj a legköltségesebb, és amit ezzel szembeállíthatunk egy proaktív szervezeti biztonsági kultúra létrehozása, aminek a megteremtése nem csupán pénzkérdés.

2. A biztonsági kultúra felfedezése és szerzeti kapcsolata

A haladás megtévesztő vonása, jelen vizsgálódási körben, leginkább a technikai és a társadalmi fejlődés és követelményrendszer eltérő intenzitásában nyilvánul meg. Vagy az egyik, vagy a másik tesz szert előnyre, amiből mindig disszonanciák kerekednek. A szervezet életében az egyik ilyen lemaradási terület és fejleszteni szükséges terület, a biztonsági kultúra. Ahogy azt Cooper és Phillips, (2004), valamint Griffin és Neal, (2000) is megjegyzi, hogy a biztonsági kultúra kapcsolatban van a munkavállalók, biztonsággal kapcsolatos, viselkedésével olyan iparágban, mint a gyártás vagy akár a hajózás (Hetherington et al., 2006), az építés és fenntartás, de a vegyipar is (Hofmann és Stetzer, 1996). A biztonsági kultúra fontosságának, hasznosságának feltűnése a kezdetekben olyan indikátorokban jelent meg, mint például a munkabalesetek és foglalkozási bántalmak, megbetegedések megemelkedése utáni százalékos előrejelzési igény.

1. táblázat: A biztonsági kultúra definíciói

Table 1: Definitions of the safety culture

COX – COX (1991)	A biztonsági kultúra visszatükröződése az attitűdöknek, hiedelmeknek, észleléseknek és értékeknek, amit az alkalmazottak osztanak meg a biztonsággal kapcsolatban.
OSTROM et al. (1993)	A biztonsági kultúra az, amiben a szervezeti hitek és attitűdök manifesztálódnak, úgymint a biztonsági intézkedések, politika, és eljárások, hatással léve a biztonsági teljesítményre.
GELLER (1994)	A teljes biztonsági kultúrában (TSC) mindenki felelősséget érez a biztonság iránt és ennek próbál eleget tenni nap, mint nap.
BERENDS (1996)	A biztonsági kultúra a szervezet tagjainak, egy csoportnak a biztonsággal kapcsolatos kollektív mentális programozása.
LEE (1998)	Egy szervezet biztonsági kultúrája az egyéni és csoport értékek, attitűdök, észlelések, kompetenciák és viselkedési minták terméke, ami meghatározza az állásfoglalást, a stílust és előrehaladást és a szervezeti munkavédelmi, biztonsági menedzsmentet.
CARROLL (1998)	A biztonsági kultúra olyan magas értékek és prioritások közé sorolandó, amire a munkások, és lakosság biztonsága van bízva, az üzem minden tagja, minden csoportja és minden szintje által. Ugyanúgy besorolható még azok közé az elvárások közé is, amit a lakosság akarata őriz és kiemeli a biztonságot, a személyes felelősséget, és következetesen jutalmaz és büntet ezekkel az értékekkel. (nukleáris ipar)

CIAVARELLI és FLIGLOK (1996)	A biztonsági kultúra úgy definiálható, mint a megosztott értékek, hitek, előfeltevések és normák, amelyek befolyásolhatják a szervezeti döntéshozatalt, csakúgy, mint a biztonságról alkotott egyéni és csoport attitűdöket.
COOPER (2000)	A biztonsági kultúra egyik oldala a szervezeti kultúrának, amelyik kapcsolódik egy szervezet folyamatos munkavédelmi teljesítményéhez és hat a tagok attitűdjeire és viselkedésére.
PIDGEON (2001)	A biztonsági kultúra felváltva az előfeltevések és a kapcsolódó gyakorlatok konstrukciója, melyek megengedik a hiteket a veszélyről és biztonságról.

Forrás: az idézett szerzők művei alapján, saját szerkesztés 2012

Ennek példái a gyáripárban (Varonen és Mattila, 2000; Zohar, 2000), a gáz és olajipárban találhatók (Mearns et al., 2003), de ugyanúgy feltűntek számos, a munkavállalókat általánosan tanulmányozó kutatásokban is (Barling et al., 2002; Huang et al., 2006). A biztonsági kultúrára való általános nemzetközi odafigyelés kezdete a csernobili katasztrófa megtörténte utánra tehető. Ez az esemény világított rá leginkább a biztonsági kultúra fontosságára és a vezetési és humán tényezők biztonságra gyakorolt hatására (Flin et al., 2000; International Atomic Energy Authority (IAEA), 1991). A „biztonsági kultúra” fogalomról először az INSAG-nak (International Nuclear Safety Advisory Group) a csernobili katasztrófával kapcsolatban tartott visszatekintő oknyomozó találkozójának összegző jelentésében olvashatunk. Itt úgy írják körül a biztonsági kultúrát, mint: azon jellemzők összeállítását - úgymint az egyéni és szervezeti attitűdök - melyek a kiemelkedő prioritású nukleáris berendezések biztonsága témájának jelentősége által alapozzák meg a garantált karbantartás elfogadását. A jelentésnek ez a megfogalmazása azt szándékozott megmutatni és megmagyarázni, hogy a hozzáértés, a kockázat és a biztonság tudatosulásának hiánya az alkalmazottaknál és a szervezetben, hogyan járul hozzá a katasztrófa bekövetkeztéhez. Nem elég biztonságos a technikai rendszer birtokában lenni. A biztonságos üzemeltetéshez az is kell, hogy az üzemeltető személyzet – a vezetők és beosztottak egyaránt – megfelelően viszonyuljon a biztonsághoz, elkötelezettek legyenek a biztonság mindenek elé helyezésében. Azóta igen sok definíciója született a biztonsági kultúrának. Az Egyesült Királyság Munkavédelmi Bizottsága alkotta meg a legáltalánosabban használt biztonsági kultúra definíciót. Eszerint a biztonsági kultúra az egyéni és csoport értékek terméke - az attitűdök, percepciók, kompetenciák és viselkedésminták, valamint a stílus és szakértelem - ami meghatározza egy szervezet elkötelezettségét a munkavédelmi menedzsment mellett (Health and Safety Commission (HSC), 1993). Guldenmund (2000) megjegyzi, hogy az 1980-as évek óta igen széleskörű és jelentős mennyiségű kutatás zajlott le a biztonsági kultúrával kapcsolatban. A fentebb említett kutatók mindegyike megfogalmazott egy-egy definíciót a választott témájáról, melyek közül a leginkább megfelelő definíciókat az 1. táblázatban foglalok össze. Az 1. táblázatból és a fentebb említett megállapításokból jól kitűnik, hogy az egyes

kutatók milyen dimenziók mentén próbálták a biztonsági kultúrát definiálni. Wiegmann et al. (2002) jól foglalják össze a biztonsági kultúra meghatározását, amikor azt állítják, hogy a biztonsági kultúra a szervezet minden szintjén, minden csoportban a csoporttagok mindegyike által elfogadott, a dolgozóra és az általános biztonságra vonatkoztatott maradandó értékek és prioritások összessége.

3. A biztonsági kultúra és szervezeti fejlődése

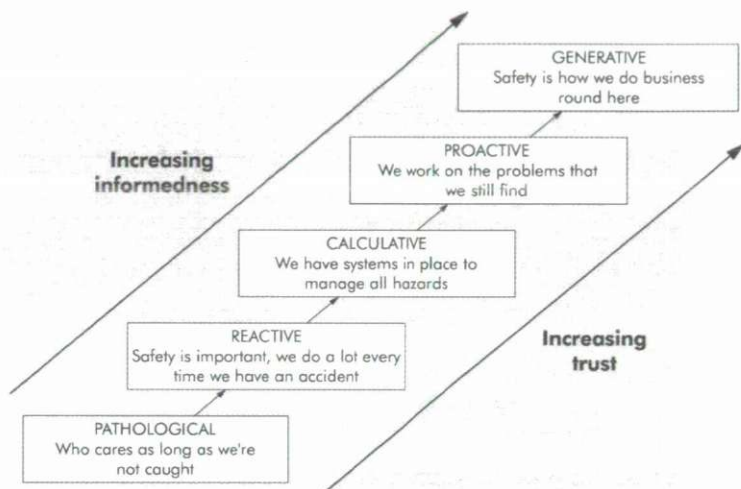
Tisztázva a biztonsági kultúra fogalmi dimenzióit, felmerül az a kérdés, hogy hogyan is néz ki egy jó kultúra, és hogyan lehetne azt létrehozni egy másik szervezetben. Több kutató is kifejlesztett már biztonsági kultúra fejlődési modellt. Az egyik Felming (2000) modellje volt, amelyik a biztonsági kultúra állapotleírására koncentrált egy ordinális skálát használva a fejlődési lépések ábrázolására. Számos indikátor felmérésével a modell alkalmas meghatározni egy szervezet pontos helyét a modellben, vagy a fejlődési irányt, amin éppen vannak. A fejlődési modellekre általánosan jellemző, hogy a biztonsági kultúrát egy folyamatra állítja, amely elindul a szegényestől a jó irányába. Ezek a modellek képesek jól identifikálni a kulturális szinteket meghatározó és jellemző indikátorokat. A jelen biztonsági kultúra modellek egy korábbi szervezeti tipológiát használnak alapul, amit Westrum (1984) alkotott, és Reason (1993) és Fleming is alapként felhasznált. Westrum (1984) egy szervezeti kultúra modellt fejlesztett ki, amely tipologizálta a szervezeti stílusokat: patológikus, bürokratikus és generatív típusokba. Pátológikus a szervezet, amikor az képtelen az irányításra, a koncentrációk a személyes szükségletekre, érdekekre, dicsőségre irányulnak. Bürokratikus a szervezeti környezet akkor, ha fixáció szerűen ragaszkodnak a szabályokhoz, pozíciókhoz, hatáskörökhöz. Generatív a szervezeti környezet, ha a figyelem a küldetésen és feladaton van és nem a személyen, vagy pozíción.

Ezt a modellt kiegészítve alkalmas a biztonsági információk kezelésének és a szervezeti bizalom kérdésének az ábrázolására. Hudson (2003) az eredeti tipológiát kiegészítette két fejlődési fokozattal, illetve a bürokratikus kategóriát cizellálta három kategóriára. Ezek a reaktív, kalkuláló és proaktív fejlődési fokok (1. ábra).

A későbbiekben a kalkuláló szint ismét bürokratikus nevet kapott. A biztonsági információk kezelése a patológikus kultúrában a következőképpen alakul. Az információk általában rejtettek, ha előjönnek csak olyan mértékben fontosak, amennyiben az beleütközik valakinek az érdekeibe, vagyis addig nem törődnek vele, ameddig az nem okoz gondot. A reaktív kultúrában a biztonság alapvetően fontos, de a felelősség kérdése a baleset után gerjed fel. A kalkuláló szinten az információ csak arra való, hogy elérjék az aktuális célkitűzést. Minden le van dokumentálva, mindenre van szabályzat, ha baj történik az nem a rendszer hibája. A proaktív szervezet esetében a szervezet arra törekszik, hogy előre jelezze az eseményeket és elhárítsa, mielőtt azok bekövetkeznének. A generatív kultúrában a hangsúly az információ használatán van, azért, hogy az segítse a küldetés sike-

res befejezését. A szervezet nem csak befogadja az információkat, hanem keresi is azokat. A küldetés maga a biztonság, ami beleivódik, interiorizálódik a szervezet minden tagjának orientációiba és viselkedésébe.

1. ábra: Biztonsági kultúra fejlődési modell
Figure 1: Safety culture maturity model from Hudson (2003)



Forrás: http://qualitysafety.bmj.com/content/12/suppl_1/i7/F1.large.jpg

4.Összegzés

A biztonsági kultúra szervezeti fejlesztése elengedhetetlen vezetői és szervezeti feladat. Ahhoz, hogy egy szervezet fejleszteni tudja saját biztonsági kultúráját, tisztába kell lennie azzal az állapottal, amiben éppen van. Tisztában kell lennie fejlettségi szintjével, és csak ezután lesz képes stratégiát alkotni saját maga fejlesztésére. Megértve a biztonsági kultúrát alakító tényezők okait a szervezet fel tud készülni az incidensekkel való küzdelemre. Valamint a biztonság menedzsment egyik központi problémájának a kezelésére: a balesetek csökkentésére és a munkahelyi egészség megőrzésére. A biztonsági kultúra fejlesztésének jelentőségét bizonyítja, hogy a legkülönbözőbb gazdasági területekről számos nemzetközi kutatási eredményeket találhatunk, e témában az internetes és írott szakirodalomokban.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bába É. Berde Cs. (2010): Az Idő, A XXI. Század erőforrásáról vezetőknek, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, p. 92.
- Barling, J.- Loughlin, C. - Kelloway. E. (2002): Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology* 87 (3): p. 488–496.
- Berends, J.J. (1996): On the Measurement of Safety Culture (Unpublished graduation report). Eindhoven University of Technology, Eindhoven.
- Carroll, J. S. (1998): Safety culture as an ongoing process: Culture surveys as opportunities for enquiry and change. *Work & Stress* 12: p. 272-284.
- Ciavarella, A. JR.- R. Figlock, R. (1996): Organizational factors in aviation accidents. *Proceedings of the Ninth International Symposium on Aviation Psychology*. Columbus, OH: Department of Aviation, p.1033–1035.
- Cooper, M. D. – Phillips. R. (2004): Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *Journal of Safety Research* 35 (5): p. 497–512.
- Cooper, M. D. (2000): Towards a model of safety culture. *Safety Science* 36: p.111–136.
- Cox, S. – Cox, T. (1991): The structure of employee attitudes to safety - a European example *Work & Stress*, 5, p. 93 - 106.
- Dajnoki K. (2006): Interakciós vizsgálatok tulajdonos vezetők körében. XXXI. Óvári Tudományos Napok, Élelmiszer alapanyag-előállítás- Quo vadis?, Competitor-21 Kiadó, Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. 2006. október 5. Mosonmagyaróvár, CD
- Dienesné K. E. Dajnoki K. – Juhász Cs. – Szabados GY. (2007): Karrier lehetőségek, humán-erő-fejlesztés a fogyatékkal élő, vagy megváltozott munkaképességű dolgozóknál, Erdei Ferenc IV. Tudományos Konferencia, kiadványa II. kötet Kecskemét, p. 543-546.
- Fleming, M. (2000): Developing a draft safety culture maturity model. Suffolk, HSE Books.
- Flin, R., Mearns, K., O'Conner, P. & Bryden, R. (2000): Measuring safety Climate: Identifying the common features *Safety Science* 34, p. 177 - 192.
- Gályász József – Novák Adrienn (2009): Az eredetvédett és a hagyományos különleges tulajdonságú élelmiszerek és mezőgazdasági termékek közösségi oltalmának használata, elterjedtsége és elfogadottsága Magyarországon. Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia, Kecskemét, szeptember 3-4. II. kötet. 528-534. p.
- Geller, E.S. (1994): Ten principles for achieving a Total Safety Culture. *Professional Safety* September, p. 18-24.
- Griffin, M. A. – NEAL. A. (2000): Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology* 5: p.347–58.
- Guldenmund, F. W. (2000): The nature of safety culture: a review of theory and research *Safety Science*, 34, p. 215 - 257.
- Gulyás László (2005/a): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 1. A német munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. *Humánpolitikai Szemle* 2005/3. szám p. 84-96.

- Gulyás László (2005/b): Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998-2004. Humánpolitikai Szemle 2005/4. szám p. 89-96.
- Hetherington, C.- Robbins, J. - Herman, J. - Flin, R. (2006): Personal values and the safety climate-safetybehavior relationship. Paper presented at the Society for Industrial Organizational Psychology, Dallas, TX. May 2006.
- Hofmann, D. A. – Stezer, A. (1996): A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents. *Personnel Psychology* 49: p. 307–339.
- HSC (Health And Safety Commission), (1993): Third report: organizing for safety. ACSNI Study Group on Human Factors. HMSO, London. p.21-23.
- Huang, Y. H., M. Ho, - Smith, G. S. - Chen, P. Y. (2006): Safety climate and self-reported injury: Assessing the mediating role of employee safety control. *Accident Analysis & Prevention* 38 (3): p. 425–433.
- Hudson, P. (2003). Applying the lessons of high risk industries to health care. *Quality & Safety in Health Care Online* 5(i7). Retrieved June 6, 2005, from http://qhc.bmijournals.com/cgi/content/full/12/suppl_1/i7
- IAEA, (1991): Safety Culture (safety series No. 75- INSAG-4) International Atomic Energy Authority, Vienna.
- Lee, T. (1998). Assessment of safety culture at a nuclear reprocessing plant. *Work & Stress*, 12, p. 217-237.
- Mearns, K.- Whitaker, S. M. - Flin, R. (2003): Safety climate, safety management practice and safetyperformance in offshore environments. *Safety Science* 41 (8): p. 641–680.
- Oláh Judit - Pakurár Miklós - Cehla Béla (2010): Ukrán állampolgárok foglalkoztatási jellemzői Magyarországon - különös tekintettel az Észak-Alföldi Régióra. *Munkaügyi Szemle*. 54. évf. IV. 91-97.p.
- Ostrom, L. – Wilhelmsen, C. – Kaplan, B. (1993): Assessing safety culture. *Nuclear Safety* 34 (2), p. 163-172.
- Pidgeon, N. F. - O’Leary, M. (1994): Organisational safety culture: implications for aviation practice. In: N.A. Johnston, N. McDonald and R. Fuller, Editors, *Aviation Psychology in Practice*, Avebury Technical, Aldershot, p. 682–690.
- Reason, J. (1993): The identification of latent organizational failures in complex system. In J.a. Wise, V.D. Hopkin & P. Stager (Eds), *Verification and validation of complex system: human factors issues*. Berlin: Springer- Verlag.
- Vántus A. (2010): A szervezettség és humánerőforrások változása 5 év tükrében, Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, Az SZTE Mérnöki Kar Ökonómiai és Vidékfejlesztési Intézetének Tudományos Folyóirata, V. évfolyam 1-2. szám 2010/1-2. Juhász nyomda, Szeged, 170-173. p. ISSN: 1788-7593
- Varonen, U.- Mattila, M. (2000): The safety climate and its relationship to safety practices, safety of the work environment and occupational accidents in eight wood-processing companies. *Accident Analysis & Prevention* 32 (6): p. 761–769.
- Westrum, R. (1984): *Complex organization: Growth, struggle, and change*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

- Wiegmann, D. A., H. Zhang, T. L. Von Thaden, G. Sharma, and A. A. Mitchell. (2002): A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research. University of Illinois Aviation Research Lab Technical Report ARL-02-03/FAA-02-2.
- Zohar, D. (2000): A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on micro-accidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology* 85: p. 587–596.

A KÖZSZFÉRA KOCKÁZATMENEDZSMENTJE PPP BERUHÁZÁSOK PÉLDÁJÁN

PPP INVESTMENT PROJECTS AS AN EXAMPLE FOR PUBLIC SECTOR RISK MANAGEMENT

BRAUNNÉ FÜLÖP KATALIN PhD főiskolai adjunktus

Pécsi Tudományegyetem, Illyés Gyula Kar, Gazdaságtudományi és
Turisztikai Intézet

ABSTRACT

The presentation and the related study investigate the situation when public sector and business sector organizations enter into a contractual relationship with each other.

The author emphasizes the crucial role and influence of the risk attitude of different organizations on the contract they finally set, especially on project-level risk sharing. Examining the effective risk sharing problem from the aspect of the public sector a very important question has to be answered. How efficient can the public management be in case of risk management and what kind of organizational characteristics have an impact on the successful risk-sharing from the public perspectives. Higher education PPP project contracts are used as a case study illustrating that different final risk allocation in the ways of organisational risk taking may inadvertently differ from the optimal version. In the examined cases the final risk allocation is definitely disadvantageous from the community's aspect. The main result of this study is that it defines some key parameters which critically determine the winner or loser position of the parties regarding risk allocation.

1. Bevezető

A konferencia-előadás és ezen kapcsolódó tanulmány a közszféra kockázatmenedzsmentjének egy szegmensével, a kockázatmegosztással foglalkozik a Magyar Universitas program PPP* beruházásainak tapasztalatait felhasználva. A PPP szerződésekben üzleti aktor és a közszektor szervezete lép szerződéses kapcsolatban, melynek keretében kiemelt jelentősége van a felmerülő kockázatok allokációjának a felek között. Azt vizsgálom, vajon a felek kockázati attitűdjének eltérései hogyan befolyásolhatják a kockázatmegosztás gyakorlatát.

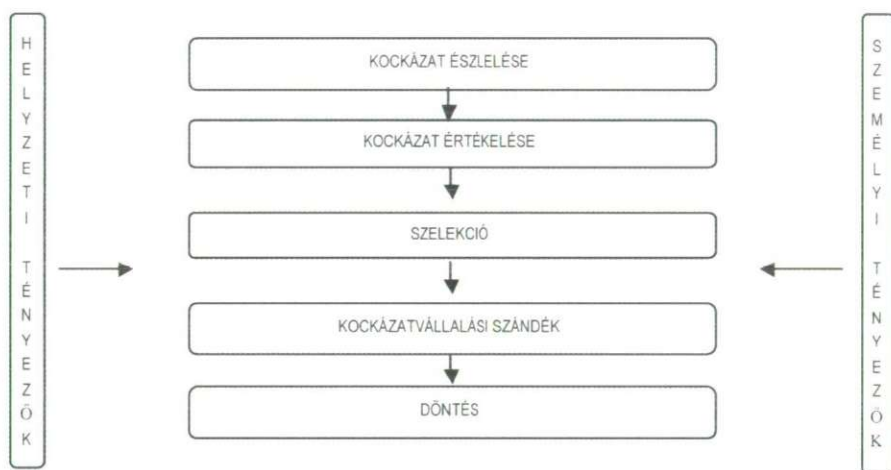
* Public Private Partnership, azaz üzleti és közszféra szervezetei között létesített hosszútávú szerződéses kapcsolat.

A továbbiakban először röviden foglalkozom a kockázati attitűd közgazdaság-elméleti kérdéseivel, majd a kétféle szervezettípus attitűdjét befolyásoló főbb tényezőkkel. Ezt követően bemutatom az esettanulmány felhasználásával a kockázattegosztás egy jellemző gyakorlatát, majd összefoglalom azon tényezőket, melyek véleményem szerint döntően befolyásolják az ismertetett alokációs döntést.

2. A kockázati attitűd helye a döntési folyamatban

A bizonytalanság körülményei között hozott döntés folyamatát az alábbi ábrával szemléltetem. A tényezők közül a továbbiakban csak a kockázati viszonyulással foglalkozom.

1. ábra: A döntési folyamat modellje
Diagram 1.: Decision making process



Forrás: saját szerkesztés

2.1. Kísérletek a kockázati attitűd értelmezésére

Hogy a döntéshozó bizonytalanság körülményei között melyik alternatívát választja, abban a személy pillanatnyi kockázateszlelésének, kockázati értékelésének valamint a kockázatokkal szembeni viszonyulásának döntő szerepe van. A kockázati attitűd kötődik a személyiséghez, a döntéshozó korábbi tapasztalataihoz és a kockázattvállalásért cserében várt haszonhoz is.

A közgazdasági modellek az általános kockázati magatartást sokáig egyértelműen a gyökfüggvénnyel leírt kockázatkörüléléssel azonosították a hasznosságmaximalizálás elméletéből és Gossen 1. törvényéből következően. A szintén megfigyelhető kockázat-semleges magatartás szemléltetésére a lineáris, az elszórtan ugyancsak jelen lévő kockázatkereső attitűd leírására az exponenciális függvény

kínált megoldást. A korai közgazdasági modellekben a döntéshozó személy a fenti három attitűd valamelyikébe tartozik. A kockázati magatartás implicit jellemzője a döntéshozónak, mely egyértelműen és azonos módon meghatározza döntéseit.*

A hasznosság mérésére vonatkozóan többféle közelítés különíthető el, így pl. Hicks ordinális, azaz rangsorokon alapuló hasznosság értelmezése, vagy a Neumann-Morgenstein-féle bizonyossági egyenértékessel való megfeleltetés. A klaszikus kockázatkerülő attitűd felfogását részben szubjektivizálja a Friedman-Savage modell vagy Markowitz megoldása a vagyonváltozás hatásának bevonásával. A kockázatkerülés mérésére vonatkozó leghíresebb kísérlet J. W. Pratt és K.J. Arrow nevéhez fűződik, akik megkülönböztették az abszolút kockázatkerülést a relatív kockázatkerüléstől.** Az elmélet szerint általánosan jellemző a konstans relatív és a csökkenő abszolút kockázatkerülés, így a későbbi kutatások többségükben az ún. CRRA (constans relative risk aversion) értéket igyekeztek meghatározni.

A Kahneman-Tversky-féle döntéselméletben kilépnek a korábbi modell kerekei közül, amennyiben a valószínűségek szubjektív értékelését tételezték, valamint hasznossági helyett értékfüggvényt igyekeztek meghatározni. (Kahneman-Tversky, 1974) Hasonlóan pszichológiai alapokra épít Robin, hiszen modelljében a jelen irányába torzított preferenciák jelennek meg, amikor azt állítja, egy egyén számára a hasznossági függvénybe beépül az időben konzisztens standard türelmetlenség, valamint a szükséglet azonnali kielégítésének időben inkonzisztens preferenciája is. (Robin, 2006) A szubjektum hangsúlyozása helyett az objektív kockázatvállalási hajlandóság kategóriát is használatos, mely a döntéshozó teljes pénzügyi helyzetét figyelembe veszi, beleértve a jövőben várható jövedelmeit és a számításaiban kalkulált időhorizontokat is, így e modellekben a kockázati attitűdöt a rendelkezésre álló vagyon, a várható bevételek a jövőbeni fogyasztás és az életkor is befolyásolja.

2.2. A kockázati attitűd mérése

Bizonyosan a kétféle – a közgazdasági és a pszichológiai – alapozásból következően a kockázati attitűd mérésére vonatkozóan is többféle irányban folynak a kutatások, részint kognitív pszichológiai közelítéssel, másrészt klasszikus döntéselméleti, vagy annak szigorú feltevéseit oldó viselkedés-gazdaságtani alapokon. A pszichológia pszichometrikus módszere jószerével kérdőíves megkeresésekkel operál és az attitűd szubjektív elemeire fókuszál, míg a közgazdaságtani kutatások arra irányulnak, hogy szintén szituációs feladatok nyomán felrajzolják a válaszadók kockázati függvényét.

* Az alapmodellek a Bernoulli-féle várható hasznosság teóriára épülnek, melyet a Neumann-Morgenstein modell axiomatizált és mint elsőrendű döntési módszert fogalmazott meg minden, a bizonytalanság körülményei közötti döntéshozatalra.

** Az abszolút mérőszám a hasznossági fv. második és első deriváltjának hányadosa lesz, míg a relatív mérőszám a vagyonnal való szorzással származtatható és azt mutatja, vagyona mekkora részét hajlandó az illető kockáztatni.

Ami az alkalmazott konkrét módszereket illeti, leggyakrabban az alábbi kísérleteket végzik a kockázati attitűd meghatározására.

- 1). Fiktív döntési helyzeteket vázolnak fel, melyre válaszolnak a minta tagjai.
- 2). Népszerű szerencsejátékok adatait gyűjtik össze.
- 3). Befektetők kockázati attitűdjének feltérképezése tőzsdei opciók árazásából is történhet.
- 4). Lehetséges befektetési megfontolásokkal kapcsolatos kérdőívek alkalmazása.
- 5). Gyakran a lakossági megtakarítások adataiból következtetnek a kockázati attitűdre.

2.3. A kockázati attitűd vizsgálatának jelentősége a hosszú távú döntéseknél

Látható, hogy a közgazdaságtudományban, valamint a szociológiában, és a szociálpszichológiában számos modell született a döntési folyamat leírására és az optimális döntés kritériumaira vonatkozóan, a szervezetek döntéshozatali folyamataira koncentrálva. Szintén többféle módszer használatos a kockázati attitűd mérésére és a döntési folyamatban való súlyozására. Abban egyetértés van a különféle irányzatok képviselői között, hogy a döntési helyzetek és a döntéshozók attitűdjei eltérőek, ebből következően a döntések közelebb vagy távolabb lehetnek az ún. racionális döntési modellben meghatározotthoz képest. Egyes döntési helyzetekben a környezet stabil-egyensúlyinak tekinthető, az alternatívák és a kimenetek ismertek, ilyenkor a döntés közelítheti a racionális és a szubjektív tényezők kevésbé érvényesülnek. Máskor az ismert alternatívákhoz valószínűségek rendelhetők, azaz kockázatokkal kell számolni és ezek matematikai modellekkel jól közelíthetők. Ilyen lehet a rövid-közép távú üzleti döntések döntő része.

Bizonytalan környezetben azonban nem becsülhetők jól a valószínűségek, sokszor még az alternatívák sem ismertek teljes körűen. A hosszú távú gazdasági előrejelzésekkel kapcsolatban pl. Keynes véleménye a következő: „a társadalmi, gazdasági és politikai feltételek – húszéves időszak alatt – oly mélyrehatóan megváltozhatnak, hogy a jelenbeli eseményekre támaszkodva lehetetlen jövőbeli események extrapolálása.” (Bélyácz, 2010, 660. old.) Ha pedig az esemény valószínűsége nem kalkulálható, az a jövő elhanyagolására készíthet, vagy intuíciónkra, ösztöneinkre hagyatkozhatunk. A hosszú távú üzleti döntések esetében tehát a racionalitás szintje drasztikusan lecsökkenhet, a kockázatok kevésbé becsülhetők, a kockázatok észlelésével és értékelésével, valamint a kockázati attitűddel kapcsolatos tényezők felértékelődnek és szignifikánsan eltéríthetik a végeredményt az eredetileg szándékoltól illetve az optimálistól.

A PPP szerződések éppen ezért különösen alkalmasak az attitűdbeli torzulások követésére a hosszú időtávjuk miatt. Érdemes előtte azonban röviden összegezni a PPP-ben szerződő szervezetek kockázati magatartásának főbb befolyásoló tényezőit.

3. Az üzleti szervezet kockázati magatartását meghatározó tényezők

Az üzleti szervezet számára a kockázat a működés velejárója, mégsem következik ebből, hogy a tipikus kockázati attitűd ne kockázatkerülő lenne. Az üzleti szervezet kockázatvállalása a vezetők kockázati magatartását leginkább meghatározó személyiségjegyeivel, különösen a vállalkozói orientációval van szoros ok-okozati összefüggésben. (Faragó, 2008) A vállalkozói orientáció lényege, hogy a személyiségjegyek között hangsúlyosan jelen van az innovativitás, a proaktivitás, a kockázatvállalás, az autonómia és az agresszív versenyzés. Bár evidenciának tűnik a vállalatvezető vállalkozói beállítottsága, az üzleti szervezetek felsővezetői nem feltétlenül azonosulnak a vállalkozói orientációval. Míg a kkv szektor vállalatai esetében bizonyosan sokkal egyértelműbben van jelen a vállalkozói orientáció, így ezzel együtt a kockázatvállalási hajlandóságuk is nagyobb, addig a nagyobb szervezetekben dolgozó menedzserek az ún. megbízó-ügynök probléma miatt lehetnek kockázatkerülők. A nagy szervezetet emellett a menedzsment nagyobb szaktudása, erőteljes specializációja is védi az esetleges túlzott kockázatok vállalásától. A piaci bizonytalanságok általában inkább a kockázatkerülést erősítik. (Koetse et al, 2006) A magas kockázatvállalási hajlandóság a szélsőséges helyzetek stratégiája lehet, nagyon rossz helyzetben lévő vagy kiemelkedően sikeres, inkább kisebb vállalatok esetében van relevanciája. Bár nincs függvényszerű összefüggés a vállalatméret és a kockázati magatartás között, a kisebb, növekvő életszakaszban lévő vállalkozás számára a kockázatvállalás lehet eredményes stratégia.

Az esettanulmányra vonatkozóan mindezekből három fontos következtetés adódik.

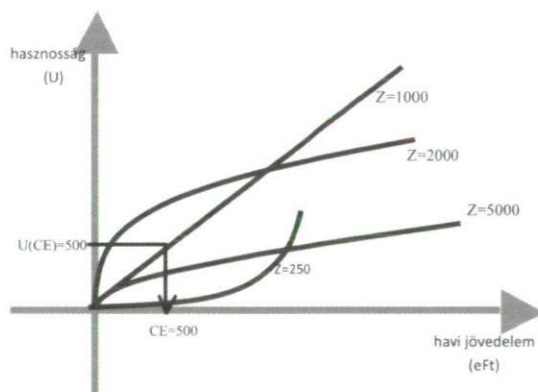
- 1). A PPP-ben az üzleti oldalon egyértelműen nagyvállalatok működnek, mely nagyvállalatok menedzsmentjére vonatkozóan erős kockázatkerülés valószínűsíthető.
- 2). A PPP szerződések általában szokatlanul nagy értékre szólnak és kivétel nélkül hosszú távú, legtöbbször több évtizedes szerződéses köteleket jelentenek. Nagyléptékű, hosszú távú elkötelezettséget jelentő projektet bizonytalanság körülményei között csak akkor indítanak a vállalkozások, ha a kockázatot nagyon magas megtérülési ráta kompenzálja és/vagy az értékesítési piac bizonytalanságaiból eredő kockázatokat nem nekik kell viselniük.
- 3). A PPP üzleti aktora valószínűleg nagy erőfeszítéseket tesz a kockázati allokáció számára előnyös rögzítésére, minél több kockázat áthárítására és a viselt kockázatok magas árának rögzítésére.

4.A közszféra szervezetének kockázati magatartása

A közszféra döntéshozóiról és szervezeteiről rendszerint extrém magas fokú kockázati averziót tételezünk.* A Public Choice iskola (pl. Niskanen, Buchanan, Stigler, Wagner stb.) alapján a szervezetek hivatszerű viselkedése elsősorban működési sajátosságokból (teljesítmény és elégedettség mérési problémák, kvázi-monopólium helyzetek stb.), szervezeti sajátosságokból (puhább költségvetési korlát, csődvészély hiánya stb.) és humán erőforrás jellemzőkből (besorolás és ösztönzés sajátosságai, elbocsátás nehézségei stb.) ered. (Cullis-Jones, 2003) E szervezetekben is jelen van az ügynökprobléma, ugyanakkor számos tényező gyengíti a kockázatkerülő attitűdöt. A választott és újraválasztható tisztségviselőt pl. szavazatmaximalizálási szándék vezeti és erőteljes blamázs-kerülő attitűdje van, mely torzíthatja a kockázati magatartást, mert a látványos kimenetekre és rövidtávra fókuszál. (Hood, 2007) Hasonlóan eltérít a kockázatkerüléstől a testületi döntések gyakorisága és sikertelen működés esetén a személyes felelősség megállapításának hiánya.

Primer kutatásaim szerint a közszféra szervezetének vezetője kockázati attitűd szempontjából nagyon erős hatást gyakorolhat a szervezetre és ezen attitűd igen eltérő lehet pl. egyetemi vezetők között még szociológiailag nagyon hasonló min-tában is. Az alábbi ábra, mely a Pécsi Egyetem 2006/2007-ben meghatározó egyetemi döntéshozóinak Neumann-Morgenstern hasznossági függvényeit illusztrálja, meglepő változatosságot mutat a kockázati attitűd vonatkozásában.

2. ábra: Döntéshozók eltérő hasznossági függvényei
Diagram 2.: Different utility functions of decision makers



Forrás: saját szerkesztés

* Lásd pl. Stiglitz meghatározását a közszféra szervezeteinek kockázati attitűdjére vonatkozóan: „Excessively high levels of risk aversion” Stiglitz, J. E. (2000): Economics of the Public Sector, W.W. Norton & Company, London

Az esettanulmányra vonatkozóan a fentiekből adódó következtetések:

- 1). A közszféra választott tisztségviselőjére rövid-középtávú gondolkodás jellemző, a hosszú távú kockázatokat erősen diszkontálja.
- 2). A közszférától elvárt transzparencia-követelmény miatt a valódi kockázatkerülés helyett erőteljes lehet a blamázs-kerülés.
- 3). A közszféra egyes szervezetei a vezetők kockázati attitűdjének erősen kitettek.
- 4). A közszféra szervezetét nem védi erőteljes kockázatkerülő attitűd attól, hogy jelentős kockázatokat vállaljon hosszabb távon.

5. A kockázat szerepe a PPP-ben

A PPP ügyletek „hosszú távú, szerződés által szabályozott együttműködések a közjogi szervek és magánszféra között olyan közfeladatok ellátására, melyek esetében a szükséges anyagi forrásokat közös szervezeti irányítás alá helyezik és a felmerülő projektkockázatokat a projektben részes partnerek kockázatkezelési képességei alapján arányosan osztják meg.” (2006/2043. EP állásfoglalás)

- 1). A PPP-projekt keretében megépülő eszköz akkor minősül kormányzati szektoron kívüli eszköznek, és így elszámolása akkor lehet mérlegen kívüli tétel, ha az alábbi két feltétel teljesül:
 - A magántársaság viseli az építési kockázatot (construction risk).
 - A magántársaság viseli az eszköz rendelkezésre állási kockázatának (availability risk), illetve keresleti kockázatának (demand risk) legalább egyikét. (EuroStat, 2004-es állásfoglalás)
- 2). A kockázati prémium igazolhatja a Value for Money elvet ($PSC < PPP$)*. A partnerség lényege deklaráltan a kockázatok megosztása az üzleti partner és a közszeiktort képviselő fél között, mégpedig annak megfelelően, hogy ki képes az adott kockázatot hatékonyabban kezelni. Ebből következően elvárás, hogy a kockázatallokáció az összes kockázat szintjét is csökkentse és a közszféra szervezete számára kedvezőbb kockázati pozíciót eredményezzen egy önállóan megvalósított, tisztán állami beruházással összevetve.

6. A PPP kockázati mátrix néhány tanulsága**

Az elvárásokkal szemben a vizsgált program tipikus kockázati mátrixának elemzése a számos anomáliát mutatott ki. A kockázati allokáció nem csökkentette jelentősen az állami szervezet kockázatait, ugyanakkor számos, a közszeiktort számára nehezen kezelhető kockázat maradt, vagy került az államra. Idesorolhatók

* A Value for Money elv – pénzért értéket – értelmében nem kell, hogy a legolcsóbb ajánlattevő nyerjen, elegendő, ha pl. csak az áthárított kockázatok becsült árázásával tűnik a PPP megoldás

** A kockázati mátrixot mellékletként csatolom.

pl. az üzleti szervezetek adóváltozásokkal kapcsolatos, közintézményre hárított kockázatait, a kivitelezőktől átvállalt kamatváltozás kockázatait, és az eltelt időszakban jelentősen felértékelődött devizakockázatok. Itt még az az elv is sérül, hogy ahhoz kerüljön a kockázat, aki azt leghatékonyabban képes kezelni. A közintézményt ugyanis jogszabályi és működési korlátok is akadályozzák abban, hogy az üzleti szervezethez hasonló kockázatkezelést valósítson meg pl. tőzsdei fedezeti ügylettel.

A legnagyobb kockázati tényező azonban a közszektor szervezete számára éppen maga a konstrukció, mert az üzleti alapon kialakított szerződéses formába öntött megállapodásokban lényegében kódolva van a közszektor szervezetének hátránya, mely az áthárított kockázatok túlárázása ellen is védtelen.

7. Összefoglalás

A vizsgált PPP szerződések kockázati allokációja a közszféra számára többszörösen kedvezőtlen. Ennek okai között lehet a szervezetek vezetőinek téves kockázatértelmezése és észlelési hibái, de véleményem szerint ebben két tényezőnek volt kulcsszerepe. Az egyik legnagyobb probléma, hogy a projekteknel a kockázatmegosztás középpontjában a statisztikai besorolás állt, így az államot kényszerpályára terelő uniós szabályozásnak való megfelelés mellett elsikkadt minden más, kockázatértékelési, beruházás-gazdaságossági megfontolás. A másik kritikus tényező a szerződő felek - illetve a szervezeteket képviselő személyek – kockázati attitűdje lehet, amennyiben a nagy üzleti szervezetek erőteljes kockázat-áthárítási szándékait nem fékezte a közszférára általában tévesen vonatkoztatott extrém kockázati averzió, sőt irreális hosszú távú kockázatok vállalása történt a transzparens rövidtávú kockázatok elkerüléséért.

KOCKÁZATMEGOSZTÁSI MÁTRIX

Melléklet: Kockázati mátrix

1	Előkészítés és megvalósítás során felmerülő kockázatok	Ajánlattevő	Ajánlatkérő
2	Műszaki paraméterek meghatározása (output specifikációk)		x
3	Tervezés (specifikációknak való megfelelés, tervezési munka lebonyolítása, stb.) teljes körben	x	
4	Munkaterület átadása, a munkaterület megfelelősége (talaj, környezetszennyezés, régészeti leletek, rejtett hibák, stb.)	x	x
5	Engedélyeztetés (építési- és használatbavételi engedély, stb.)	x	(x)
6	Építés-kivitelezés (minőség, költség, kapacitások rendelkezésre állása, stb.) teljes körben	x	
7	Előre nem ismert, kivitelezést hátráltató külső tényezők (sztrájk, időjárás, stb.)	x	x
8	Kárvessélyviselés és felelősség a Létesítményért	x	(x)
9	Környezetvédelmi követelmények	x	(x)
10	Kesedelmes teljesítés (kötér)	x	
11	Költségtúllépés	x	
12	Beruházási hitel kamatváltozásának kockázata	x	
13	Üzemeltetés, fenntartás időszakában fellépő kockázatok	Ajánlattevő	Ajánlatkérő
14	Kárvessélyviselés és felelősség a Létesítményért	x	(x)
15	Fenntartási költségek	x	
16	Rejtett építési hibák, elterések (beleértve a tervezési hibákat is)	x	x
17	Rendelkezésre állás, szolgáltatási teljesítmény	x	
18	Üzemeltetési költség változása (anyag és munkadíj, adminisztráció, Projekt működtetésének költségei)	x	
19	Közüzemi kiadások változása		x
20	Igénybeveteli kockázat (Output specifikációban meghatározott igénybevételt jelentős mértékben meghaladó használat)		x
21	Keresleti kockázat		x
22	Környezetvédelmi normák	x	
23	Karbantartás	x	
24	Bázis kamatliabak változása		x
25	A Projekt teljes futamideje alatt felmerülő pénzügyi és jogi kockázatok	Ajánlattevő	Ajánlatkérő
26	Árfolyam (Berleti Díj)		x
27	Általános adózási feltételek változása (illetékek, társasági adó, helyi adók, stb.)	x	x
28	Általános adózási feltételek változása (munkaviszony közterhei, igazgatási szolgáltatási díjak, osztalekado)	x	
29	Afa (kőre és mértéke)		x
30	Biztosítás (vagyoni és felelősségbiztosítás) és bankgarancia (teljesítési és üzemeltetési) köre és költsége	x	
31	Általános jogszabályi változások	x	x
32	Vis Major	x	x

A táblázatban szereplő (x) jel az Ajánlatkérő egyedi esetekben történő kockázatviselését jelzi a Szolgáltatási Szerződés rendelkezéseinek megfelelően.

Kelt: ..., 2007. június 29.

Ajánlatkérő, Ajánlattevő aláírásai

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bélyácz I. (2010): Kockázat vagy bizonytalanság? In: Közgazdasági Szemle, 2010. júl-aug. szám. pp. 652-665.
- Buchanan, D. – Huchynski, A.A. (2010): Organisational Behaviour, Pearson Education Limited, Essex
- Cullis, J.– Jones, P. (2003): Közpénzügyek és közösségi döntések, Aula Kiadó, Budapest
- Faragó K. – Radnóti I. (2010): A személyiségjegyek befolyása a vállalkozói kockázatvállalásra, In: Pszichológia, 2010/2. szám. pp. 111-141.
- Faragó K. (2008): Siker és kockázatvállalás a szervezetekben, Humán tényezők a vállalkozásban, XXI. Század. In: Tudományos Közlemények 2008/19, ÁVF, pp. 69-82.
- Hood, C. (2007): What happens when transparency meets blame-avoidance? In: Public Management Review, 2007/9, pp. 191-210.
- Kahneman, D. –Tversky, A. (1974): Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, In: Science, 1974, pp. 1124–1131.
- Koetse, M. J. – Groot, H. L. F. – Florax, R. J.G.M. (2006): The Impact of Uncertainty on Investment: A Meta -Analysis, TI 2006-Q60/3, Tinbergen Institute Discussion Paper, pp. 1-30.
- Li B. – Akintoye, A. – Edwards, P.J. – Hardcastle, C. (2005): The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK, In:International Journal of Project Management, 2005/23, pp. 25–35.
- Pratt, J. W. (2000): Efficient Risk Sharing: The Last Frontier, In: Management Science, 2000/46, pp. 1545-1553.
- Rabin, M. (2006): Pszichológia és közgazdaságtan, Alinea Kiadó, Budapest
- Ulbert J. - Varga J. (2005): A befektetők hasznossági, illetve érték függvényeinek becslési eljárásairól, GKK Műhelytanulmány, 2005/9, pp. 1-17.
- Yescombe, E. R. (2007): Public-Private Partnerships, Principles of Policy and Finance, Butterworth – Heinemann, Elsevier, Burlington

ESETTANULMÁNY EGY TECHNOLÓGIAI INNOVÁCIÓ BEVEZETÉSÉRŐL

INTRODUCTION OF A TECHNOLOGICAL INNOVATION: CASE STUDY

KISS ZSUZSANNA PhD hallgató

Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola

ABSTRACT

The essay was inspired by a case study which was made in a health care about the introduction of a web-based information system. The empirical research was made based on eight structured interviews. We present the story based on the discussions, and look for an answer for it, that the technological innovation entailed an organizational innovation together. The case study describes the installation process, the care and bottlenecks, the detailed analysis of the advantages and disadvantages, the technological, as well as cooperation, communication, project management and training difficulties. Novelty of the study lies in the fact that, in this very sensitive to technological innovations and receiving milieu presents a specific case relating to the system, as well as advantages or disadvantages experienced during use. Response to the question what reasons led to the failure concerned in case, or under what conditions the introduction could have been successful.

1. Bevezetés

2011 novemberében kezdődött egy TÁMOP pályázat* keretében kutatás a Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola és a Magyar Tudományos Akadémia Szociológiai Kutatóintézete közreműködésével a szervezeti-intézményi innovációk és vállalati klaszterek, mint a versenyképesség forrásai témában. Esettanulmányok készültek, közülük a szóban forgó egy technológiai innováció bevezetéséről egy egészségügyi intézményben. Az empirikus kutatás nyolc strukturált interjú alapján készült. Megkérdeztük a bevezetésben résztvevő csoport tagjait, közöttük volt a kórház egyik vezetője, informatikai szakembere, 4 orvos, egy adminisztrátor, és a szoftverfejlesztő cég szakembere is. Az interjúk körülbelül egy órát vettek igénybe, és a megkérdezettek egy kivételével hozzájárultak ahhoz,

* A publikáció/prezentáció/poszter elkészítését a TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0024 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

hogy a beszélgetést diktafonon rögzítsük. Az interjúk alapján átfogó képet adunk a történetről, valamint arra keressük a választ, hogy a technológiai innováció együtt járt-e szervezeti innovációval. Az esettanulmány bemutatja a bevezetés menetét, a segítő és hátráltató tényezőket, az előnyöket és hátrányokat, részletes elemzést ad a technológiai jellegű, valamint az együttműködési, projektszervezési, kommunikációs és képzési nehézségekről. A tanulmány újdonságereje abban rejlik, hogy ebben a technológiai újításokra rendkívül érzékeny és befogadó környezetben egy konkrét esetet mutat be, a tapasztalatok alapján következtetéseket és javaslatokat fogalmaz meg. Az esettanulmány egy egészségügyi intézményben a web alapú kommunikációs rendszer bevezetését írja le. Az interjúkat Barizsné Hadházi Edit egyetemi adjunktus, és Kiss Zsuzsanna PhD hallgató készítette, munkájukat segítette Illéssy Miklós, a Magyar Tudományos Akadémia Szociológiai Kutatóintézetének munkatársa. Jelen tanulmány a kutatás eredményeit, a rendszer bevezetéséhez kapcsolódó, valamint a használat során tapasztalt előnyöket és hátrányokat elemzi a régi és az új rendszer összehasonlításával.

2. Röviden a magyar egészségügyről

A magyar egészségügyet rugalmatlan, hierarchikus és bürokratikus szervezetek és központilag kialakított ösztönzési rendszer jellemzi. A magyar orvosok európai viszonylatban alulfizetettek. Ez azt eredményezi, hogy nagy számban külföldre mennek dolgozni, ahol a hazai bérük többszörösét keresik havonta. A szakrendelőkben és a kórházi osztályokon a járó- és fekvőbetegek száma rendkívül magas. Ez időnként az orvosok, szakasszisztensek és ápolók túlterheltségét, valamint a betegek türelmetlenségét és elégedetlenségét eredményezi. A nehéz helyzetet tovább súlyosbítja a finanszírozási probléma. Ehhez hozzáadódnak a viszonylag gyakori, törvényhozó oldaláról érkező változások, amelyek kényszerhelyzeteket szülnek.

Orosz Éva (2001) tanulmányában az egészségügyi rendszer szereplőinek elemzésekor elsődleges kérdésnek tekinti a szereplők helyzetét, érdekeltiségét, törekvését, a szereplők közötti kapcsolatokat, a szereplők funkcióinak és a funkció ellátásához rendelkezésre álló (vagy hiányzó) feltételeknek az elemzését. A szereplők helyzetének meghatározó tényezői:

- a hatalomból való részesedésük (a szereplők hatásköre, autonómiája),
- a rendelkezésükre álló erőforrások,
- az általuk elfogadott ideológiák, alapvető nézetek és
- a rendelkezésükre álló szakmai eszközök / technológiák.

Ez a négy tényező nem független egymástól. A hatalom elosztása nagymértékben befolyásolja, hogy a szereplők hogyan képesek kihasználni a rendelkezésre álló erőforrásokat, ugyanakkor a hatalom önmagában – megfelelő koncepció nélkül – nem elégséges a sikeres reformhoz, a megfelelő koncepció is megvalósulatlan maradhat, ha nem állnak rendelkezésre a szükséges technikai és szakmai feltételek (Orosz 2001).

Az intézményi ellátás javítása érdekében elsősorban pályázati forrásból jelentős kapacitás-bővítés történt és történik Magyarországon. Igény van a többletkapacitásokra, de a finanszírozása kérdéses, közösségi forrásból szinte lehetetlen, aminek következtében kihasználatlan kapacitások és hosszú várólisták jellemzik a rendszert (Turcsányi 2011).

2.1 E-egészségügy

A nemzetközi irodalomban a korszerű információs technológia alkalmazása az egészségügyi intézményekben a teljesítmény, a költséghatékonyság, a szervezeti átalakulás, rugalmasság, és természetesen a betegellátás szempontjából is kulcsfontosságú. Az egészségügyben a technológiai innovációk száma rendkívül magas, és az új diagnosztikai módszerek és eljárások viszonylag gyorsan elterjednek. Az információs technológia (ICT), az informatizálás napjainkban már a közigazgatást, az oktatást és az egészségügyet is elérte, általánossá vált a táv-ügyintézés, távoktatás, távmunka, távgyógyítás. A betegnyilvántartást ma már szinte minden orvosi rendelőben számítógépek segítik, de a legtöbb helyen használatban vannak még a papír alapú betegkártyák is (IT3 Műhely 2005).

A magyar egészségügy átfogó reformra szorul, elavult, korszerűtlen, alacsony hatékonyságú és veszteséges. A magyar emberek életkilátásai rosszabbak, mint a magasabb színvonalon más országokban élő társaiké. Magyarországon kiemelkedően magas a téves diagnózisok száma, sokkal többet, és gyakran indokolatlanul járnak orvoshoz az emberek, a halálozási arány növekszik. Ennek oka nem pusztán az anyagi ráfordítás elégtelensége, hanem felhasználásának rossz minősége. Nem kérdéses, hogy a magyar társadalom számára az e-egészségügy kiemelt fontosságú stratégiai terület a következő évtizedekben (e-Health Kompetencia Központ).

Napjainkban az egészségügyi informatika olyan eszközzé vált, mely kiszolgálja a gyógyító munkát, segíti az egészségügyhöz kapcsolódó adminisztrációs tevékenységeket. Nyilvántartja a betegekre vonatkozó adatokat, és a hatóságok és biztosítók felé kötelező jelentési kötelezettségeknek is eleget tesz. A jövőbemutató tendenciák az összekapcsolhatóság irányába hatnak annak érdekében, hogy az egészségügy minden szereplője számára hozzáférhetővé váljanak az adatok oly módon, hogy ne sérüljenek a személyes adatokhoz kapcsolódó jogok. Emellett az egészségügyi informatikai rendszerek kapcsolódnak más intézményi rendszerekhez is annak érdekében, hogy az egészségügyi ellátás gyorsabb, egyszerűbb és hatékonyabb legyen (Harangi 2005).

3. Egységes kommunikációs rendszer – előzmények

A szóban forgó intézményben már az 1980-as évektől kezdve használtak a szervezeti egységek különböző adatbázisokat. Az első kezdeményezés az egységes medikai informatikai rendszer használatára 1998-ban történt. A vezetőség egy olyan szoftver mellett döntött, melyet egy helyi informatikai vállalkozás vásárolt

meg egy nemzetközi informatikai nagyvállalattól, majd fejlesztett tovább. Kialakítottak egy Programmegvalósítási Csoportot (PMCS), melynek volt egy vezetője, tagjai orvosokból, asszisztensekből, nővérekéből álltak. Ennek a korábbi (egyablakos, DOS-os rendszerhez hasonlítható) verziónak a bevezetése 2002 végére fejeződött be, tehát maga a bevezetés 4 évet vett igénybe. A PMCS tagjai a kórházi alkalmazottak óriási ellenállásába ütköztek a bevezetés során. A különböző szervezeti egységek a maguk rendszereit használták addig, és nehezen akartak átállni egy újra, valamint sokan idegenkedtek a számítástechnika alkalmazásától is. A különböző szakterületek más-más igényekkel léptek fel, melyeknek nem minden esetben lehetett eleget tenni, így gyakran a többség akarata érvényesült, ami további ellenállást szült azokban, akiknek a kérését nem tudták figyelembe venni. Az új szoftver alkalmazása mellett szólt az, hogy megvolt a központi akarat, így fölülről irányítva, a demokrácia csorbitásával ez a technológiai innováció sikeres volt, olyannyira, hogy ma már mindenki ezt használja, és többé-kevésbé elégedett vele. Egy ilyen rendszer használata során kiemelkedően fontos a biztonság, hiszen az akadémiai és beteg-kiszolgálási célú használatot nehezen lehet szétválasztani, ami az internet bekapcsolásával veszélyezteti az adatbázist. Ennek kiküszöbölésére a programot Linux alapúvá tették, valamint kiépítettek egy intranetes hálózatot, így a rendszer biztonságosnak mondható, sokkal kevésbé sérülékeny a vírusokkal szemben.

A kétezres évek közepén felmerült egy újabb szoftver bevezetésének lehetősége, melynek rövid időn belüli megvalósítására a szoftverfejlesztő cég kötelezettséget vállalt. Az újabb verzió grafikus felületű, az egér használatát igénylő megoldás. A bevezetés támogatására és tesztelésére egy csapat alakítottak a korábbi PMCS mintájára, melynek az informatikára érzékeny orvos, adminisztrátor, nővér és informatikus tagjai voltak. A tesztelésben résztvevő szervezeti egységeket központilag jelölték ki. A tesztescsoport tagjai vállalták, hogy a napi munkában használják az új programot, 2-3 hetente összegyűlnek, és megosztják tapasztalataikat egymással és az informatikai szakemberekkel. Ez így ment több éven keresztül, a csoport tagjai folyamatosan jelezték észrevételeiket. A hibákat súlyozottan jelezhatték akár a megbeszéléseken, akár telefonon, akár e-mail formában, ennek megfelelően voltak súlyos, közepesen súlyos, és kevésbé súlyos, inkább csak észrevétel szintű hibák. Az gyűléseken jegyzőkönyvek készültek, a jelzett hibák javításáról a következő alkalommal a szoftverfejlesztő cég szakemberei beszámoltak, a tesztescsoport tagjai pedig jelezték az újabbakat. Az érintetteket kiképezték a rendszer használatára, és ők segítették munkatársaikat a környezetükben. Bárki, aki rendelkezik a régi rendszerben belépési jogosultsággal, kérhet jogosultságot az új verzió használatára is. Ennek az a feltétele, hogy részt kell vennie egy kb. fél napos képzésen, ahol a szükséges információkat meghallgatja, és elsajátíthatja a szoftver használatához szükséges tudnivalókat. Az igyekezet ellenére a bevezetés nem mondható sikeresnek, a mindennapokban 100-nál kevesebben használják a programot. A tesztescsoport megbeszélései egyre ritkultak, majd körülbelül egy éve teljesen elmaradtak.

3.1 Tapasztalatok a webkommunikációs rendszer bevezetése során

Technikai jellegű problémák

Interjúinkból kiderült, hogy már a korábbi verzió is elavult volt a maga idejében (az alapprogramot a 70-es években fejlesztették ki). Egyik megkérdezett interjúalanyunk véleménye szerint a régebbi program színvonala és informatikai megoldása „vics” 2012-ben, de azt legalább már megszokták a felhasználók, és viszonylag gyors a használata is.

Az új szoftver több szempontból sem felhasználóbarát. Például:

- Egy lelet kinyomtatása a régi rendszerben az Enter kétszeri lenyomásával lehetséges, míg az új előbb egy PDF dokumentumot készít belőle, majd azt lehet a „Nyomtatás” parancsablak előhívásával többszöri kattintás után kinyomtatni (megadva a példányszámot, a nyomtatási tulajdonságokat, kiválasztani a nyomtatót, stb.). Ez nyilvánvalóan sokkal hosszabb időt vesz igénybe, mint kétszer lenyomni az Entert. Az régi megoldás esetében az első beállítás hosszabb időt vett igénybe, hiszen minden géphez szükséges volt beállítani a nyomtatót, de azután már megbízhatóan működött.
- Míg a régebbi rendszerben a funkcióváltások gyorsbillentyűkkel történnek, addig az újban erre csak az egér használatával, kattintásokkal van lehetőség. Ez ugyan „csak” másodperceket jelent (egyik ablakból átlépni a másikba, legördülő listákból kiválasztani a diagnózist), de egy szakrendelésen, ahol napi 60 beteg várakozik, ezek a másodpercek összeadódnak. Ha az „egerészés” miatt egy beteg ellátása egy perccel tovább tart, az a rendelés idejét a jelenlegi betegforgalom mellett legalább egy órával megnyújtja.
- Azokon a területeken, ahol nagy mennyiségű szöveges adat bevitelére van szükség, a régi rendszerben sokkal gyorsabban lehet ezt megtenni a gyorsbillentyűk segítségével, mint az egér használatának beiktatásával. Feltételezhető, hogy a megszokás (lock in) jelentősen gátolni tudta az új alkalmazás használatát. „Ezt a billentyűkombinációs funkciót nem tették bele, emiatt nem használja senki, csak azokat a funkciókat, amit nem tud a másik. Azt is csak a kényszer miatt” (Interjúalany 5, adminisztrátor).
- A szoftverben alkalmazott kódolásról a klinikai informatikus véleménye az, hogy a korábbi programban a fejlesztők elvárták, hogy az orvosok kódoljanak, miközben ezt éppen a számítógépnek kellene elvégeznie. Ez a mechanizmus olyan mélyen rögzült a rendszert használók tudatában, hogy nem is akarnak ezen változtatni. Az új rendszerben a kódolást már a számítógép végzi.
- A program esetenként nem életszerű, nem kérdezték meg a felhasználókat a munkafolyamatok lépéseiről, emiatt esetenként értelmetlen lépéseket iktattak be. A helyzetet tovább bonyolítja az is, hogy az egyes szervezeti egységek elvárása egymásnak ellentmondó is lehet, és a program ezt sem képes kezelni.
- Az új szoftvert csak alkalmanként használók a rendszernek azon funkciói veszik igénybe, amire a korábbi verzió nem alkalmas, úgymint a képfalkotás-

hoz kapcsolódó funkciók, illetve a receptnyomtató funkció. (Ezek használatával kapcsolatban a kényszerűségről beszélhetünk.). Egyik interjúalanyunk például csak receptfelírására használja az új rendszert: „Csak receptírásra használom, arra is csak a csillagok megfelelő állása esetén alkalmas” (Interjúalany 6, orvos).

- A régi egy egyablakos struktúrában működik, az új szoftver ezzel szemben egy FireFox böngésző alapú, ablakos rendszerű struktúra. A régi verzió sötét háttérrel nagy világos betűket ír, ami jól látható. Az új kevésbé olvasható. A beteg adatainak sávja a képernyő felső részében rögzített, és ha az olvashatóság miatt nagyítják az ablakot, akkor az egész képernyőt nagyítja, és a fél képernyőt a beteg adatai (név, lakcím, TAJ-szám, stb.) foglalják el, a leletei és eredményei (amik fontosak lennének) ezalatt gördíthetők a képernyő alsó felében, így egyszerre kevés adatot lehet jól látni. Kisebbre véve viszont nehezen olvasható, mert kicsik a betűk.
- Az új szoftver egyik előnye, hogy szövegszerkesztési funkcióval rendelkezik, melynek segítségével az orvosok személyre szabott zárójelentések készíthetnek, formázhatják a szövegeket, kiemelhetnek (félkövér, dőlt, aláhúzott stb betűkkel), sablonszövegeket is tudnak alkalmazni, vagy akár írni is saját maguknak, ami a rendszerből egyszerűen előhívható.

Amikor a tesztcsoport tagjai elkezdtek használni a szoftvert, számos problémába ütköztek. A szoftverfejlesztő cég által felajánlott új szoftver nem volt kész, kezdetben még csak tesztverzió volt tekinthető. „Ez még nem egy végleges verzió, még csak teszt verzió” (Interjúalany 8, orvos). Nagy késéssel indult el a szerződés megkötése után maga a tesztelés is. A használat során rengeteg problémát jeleztek a tesztcsoport tagjai a fejlesztők felé, pl. sok volt a feleslegesen felugró, azonosíthatatlan ablak. „Egy negyedórás munka után a tálcán 40 db ilyen ablak nyílt meg, ami kezelhetetlen, átláthatatlan” (Interjúalany 2, informatikus). „A terméket is sok kritika érte abban a kérdésben, hogy akár az esetleges lassúságára és akár a megnyíló ablakok és a kattintások számára vonatkozóan, és ezért ez az akkori bevezetési fázist kicsit, nem is kicsit nagyon megakadályozta...” (Interjúalany 3, informatikus). A megnyitott ablakok elnevezései sem voltak informatívak a felhasználó számára, ehelyett különféle kódokat tartalmaztak. Ezt a problémát mára már kijavították.

Az új program alkalmazása során annak lassúsága, nehézkessége, körülményessége miatt, még akik meg is próbálták alkalmazni, feladták. A megkérdezettek véleménye szerint kizárólagos használatra még ma is alkalmatlan. Az egyik interjúalany szerint – éppen a széles skálán mozgó elvárások miatt – még a kórház dolgozóinak elvárásai sem voltak egységesek az új szoftverrel kapcsolatban, és ehhez még hozzáadódott az informatikai vállalkozás ezektől is különböző álláspontja. „Ha fejlesztési igényt vetettek fel, azok jelentős részét meg is csinálták. Voltak egymásnak ellentmondó vélemények is, amit el kellett dönteni, hogy melyik legyen, és az van, ahol előnyös, van ahol nem...” (Interjúalany 4, orvos).

Volt olyan terv, hogy minél több embert bevonnak a tesztelésbe, és így minél több tapasztalatot beépítenek, ezáltal is bővíteni tudják a felhasználók körét, de ez nem valósult meg. A legutóbb idézett vélemény alapján ez nem is biztos, hogy olyan nagy hiányosság, hiszen ez véleményünk szerint csak tovább növelte volna az igények kuszaságát.

Az új rendszernek sokkal nagyobb a hardverigénye, mint elődjének. Az intézményben több helyen még olyan számítógépeket használnak, ami nem is alkalmas a program futtatására. Ehhez jelentős fejlesztésre lenne szükség, ami természetesen pénz kérdése is. Ennek költségét nem minden egység tudja fedezni. „Még mindig van több olyan terminálszámítógép, amelyik csak a karakteres rendszer futtatására alkalmas, ... mindenféleképpen egy gyorsabb és modernebb infrastruktúrára kell átállni, mind a szerverek oldalán mind pedig mindazoknak a munkaállomásoknak az oldalán, amelyek már elavultak” (Interjúalany 3, informatikus). A szerver fejlesztése is időszerű lenne, utoljára kb. 7-8 évvel ezelőtt volt bővítés. Az új szoftver grafikus felülete miatt az adatok sokkal nagyobb tartalommal bírnak, működéséhez szükség lenne az adattovábbító egységek cseréjére is. „Azért lassú, mert ehhez nagyobb teljesítményű szerver kellene. ... lehetne egy olyan teljesítményű szervert venni, ami megfelelően működne meg a switcheket, adattovábbítókat is pofózni kellene...” (Interjúalany 4, orvos).

A legnagyobb előnye az új programnak a grafikus felület. Ahhoz azonban, hogy nagy felbontású képeket tudjanak megjeleníteni, szükség van nagy felbontású monitorokra is, ami nem mindenhol adott. Szükség lenne arra, hogy klinikánként beruházzanak 2-3 ilyen nagy felbontású monitor beszerzésébe, ami 100 000 forintot meghaladó értéket jelent, és akkor lehetőség lenne ezeken a monitorokon például a nagy felbontású CT felvételek megtekintésére. A kis felbontású monitorokon ezek nézegetése értelmetlen. A szervezeti egységek elvárásai a grafikus információk megjelenítésére vonatkozóan azonban nagyon eltérőek. Vannak olyan helyek, ahol erre a napi gyakorlatban rendszeresen szükség van, például egy agytumorról készült felvétel megtekintéséhez, ugyanakkor a kardiológián vagy a női klinikán ennek sokkal kisebb jelentősége van.

Képzéssel kapcsolatos problémák

A képzés során is felmerültek problémák. A résztvevők emlékei sem egységesek: egy részük kiscsoportos gyakorlati oktatásról nyilatkozott, mások nagy létszámú előadást említett.

„Tulajdonképpen mi akkor az intézménynek szinte az összes felhasználóját le is oktattuk...” (Interjúalany 3, informatikus).

„Amikor a program új verzióját be akarták vezetni, akkor volt egy nagy ilyen képzésnek nevezett valami, ami tulajdonképpen semmi más nem volt, egy ilyen bemutató volt, ahol elmondták, hogy hogy lehet használni. Mivelhogy ezt végigkísértem, gyakorlatilag semmi haszna nem volt, mert beültek oda az emberek, beült oda egy szervezeti egységnek az összes érintett dolgozója, végighallgatta, aztán

kiakadt az egészen, azt mondta, hogy ezt felejtjük el, aztán ment tovább minden ugyanúgy a régiben” (Interjúalany 2, informatikus).

„A program oktatása nagy létszámú felhasználói csoportoknak kivetített előadás formájában történt, 100 ember egy nagy előadóban nézte a kivetítőt, mikor hová kell kattintani” (Interjúalany 1, orvos).

Annyi bizonyos, hogy az oktatás nem érte el a valódi célját. A felhasználókban nem sikerült kialakítani egy pozitív képet az új programról, már a kezdetektől nagy volt a vele szemben kialakult elégedetlenség, funkcionalitása és lassúsága miatt.

Kulturális jellegű probléma

Az a rugalmatlanság és ”lock-in”, ami a felhasználókban kialakult, gátolja az új rendszerre történő átállást. Miért kezdene el a szakdolgozó vagy az orvos egy új, szokatlan, ismeretlen programot használni, amíg működik a jól bevált és megszokott régi is.

„Olyan klinikákon, ahol később vezették be az egységes rendszert, ott már eleve az újat vezették be, ott már ezt tanulták meg. Csak egy egyszerű példa ennek szemléltetésére: ha nem a római számrendszerben tanulunk számolni, hanem a 10-esben, akkor nehezen tudunk megtanulni a római számrendszerben számolni” (Interjúalany 4, orvos).

Mivel a két rendszer egymással párhuzamosan működik, emiatt nincs meg az a kényszer, ami az új rendszer teljes körű használatát biztosítaná:

„Az intézmény kicsit szabad kezet is ad az embereknek és nincsen definiálva, hogy most ezt vagy azt a terméket kell használni, mind a kettő elérhető és tudják használni...” (Interjúalany 3, informatikus).

„Ha megkérdezzük az embereket, akkor mindenki mindent akar. Óriási veszedelmet eredményez. Anarchiához vezet. Ha állandóan kérdezzetnek, és mindenki jön a zseniális ötleteivel, akkor ebből semmi nem lesz. Néhány embernek ezt végig kellene gondolnia, de kevésnek, és kőkeményen végigvinni... Nem megmagyarázni kell, hogy mit miért nem csinállok, hanem csinálni. Demokratikusan nem lehet egy ilyet végigvinni!” (Interjúalany 4, orvos).

„Volt olyan kezdeményezés klinikák részéről is, hogy térjenek át, de nem merték azt javasolni az intézetigazgatónak, hogy adja ki azt a felszólítást, hogy mindenki tesztcélból csak ezt a rendszert használja, mert féltek, hogy meglincselik őket” (Interjúalany 6, orvos).

„Volt róla szó, hogy meg fogják szüntetni a régit, de hála az égnek erre nem került sor” (Interjúalany 5, adminisztrátor).

Együttműködéssel és kommunikációval kapcsolatos problémák

A megkérdezettek nem egyformán emlékeztek vissza arra, hogy melyik fél kezdeményezte az új rendszer bevezetését. Az interjúalanyaink az egészségügyi intézményben hangsúlyozták, hogy megtették mindent annak érdekében, hogy a bevezetés sikeres legyen, és nem tapasztaltak a programmal szemben ellenszenvet,

a beszélgetések során azonban kiderült, hogy mégis óriási ellenállás volt az újjal szemben.

„Mindent megpróbáltunk, mert az gondolom, hogy ilyen szempontból a kórház részéről mindent elkövettek, mert nem volt semmilyen előítélet” (Interjúalany 2, informatikus).

„Óriási ellenállás volt...” (Interjúalany 4, orvos).

„Az új ellen van egy kis ellenállás” (Interjúalany 8, orvos).

„Nem tapasztaltunk ellenállást, mindenki kipróbálta. ... Csak akkor lehetne a használatra kényszeríteni a társaságot, ha a régi megszűnne. De abból is biztosan óriási balhék lennének” (Interjúalany 5, adminisztrátor).

Hiányzik a klinika részéről egy informatikai szervezet, amely hatékonyan közvetítene a két fél között. A két intézmény eltérő informatikai szervezeti háttérrel működik, s ezt az itteni szoftverfejlesztő cég meg is jelölte a hiányosságok között. Emiatt a program gyakran nem életszerű, nem kérdezték meg a felhasználókat a munkafolyamatok lépéseiről, ami arra utal, hogy a kommunikáció-áramlás a két csoport (felhasználók és programozók) nem volt megoldott. Hiányzott egy orvosláshoz és az informatikához is értő „tolmács”, aki a felhasználók igényeit a programozók nyelvén meg tudta volna fogalmazni.

Intézményi sajátosságokból fakadó problémák

Az egészségügyi intézmény egy nagy állami cég, a maga bürokratikus működési mechanizmusaival, az információs láncok is hosszabbak, a döntési folyamat is lassabb a többszintű vezetői hierarchia miatt. Háromévente vezetőcsere van, ami miatt nehéz egy hosszú távú egységes, folyamatos stratégiát kialakítani és azt megvalósítani. Nehézségeket jelent továbbá, hogy súlyponti kórház lévén a súlyosabb eseteket ide irányítják, ez az ellátások mennyiségét és minőségét, illetve az azokra fordítható időt is befolyásolja, egy másik egészségügyi, de nem súlyponti intézményhez viszonyítva. Ez a használni kívánt informatikai rendszerrel szemben is magasabb követelményeket támaszt.

Az informatikai vállalkozás profitorientált cég, high-tech iparágban működik, ahol a gyors fejlődés, fejlesztés nélkülözhetetlen a mindennapokban. Elmondhatjuk azt is, hogy stratégiai gondolkodásmód jellemzi a céget. A fenti jellemzők merőben más gondolkodásmódot hordoznak magukban egy állami, ráadásul egészségügyi intézménnyel szemben, amelynek egész más piaci körülmények között kell működnie.

4. Mi valósult meg, és hogyan? Konklúzió

Az új szoftvert napi szinten rendszeresen használók száma nem haladja meg az 50 főt. Vannak, akik alkalmanként néhány dologra használják olyan esetben, amikor a grafikus információt szeretnének megjeleníteni, pl. röntgen, CT vagy MRI felvételt, esetleg receptet írnak vele, amit a régi verzióban nem lehet. A leg-

többen azonban semmilyen funkcióját nem használják. Azok az orvosok használják elsősorban, akiknek több ideje van, nem szükséges, hogy olyan gyors legyen, vagy igénylik a grafikus felület nyújtotta előnyöket, doktoranduszok, fizetős ellátásban dolgozók, ahol kisebb a betegforgalom, ahol szükség van a napi gyakorlatban grafikus információkra. Az adminisztratív dolgozók, akiknek a gyorsaság a legfontosabb a munkájuk során, egyáltalán nem használják. A programmal szemben általános az elégedetlenség, a rendszer lassúsága komoly fennakadást okozott az igazán elhivatottak szakrendelésein is, akik tényleg szerették volna használni, elkötelezettek voltak a bevezetése mellett. Napi 2-3 órával megnyújtotta a szakrendeléseik idejét.

A sikertelenség okai:

- Az új rendszernek nagy hardverigénye van. (A korábbi az megy gyorsan, mert kisebb a hardver igénye.) Jó állomások, adattovábbító eszközök, és szerver kellenek hozzá, amiket nem vettek meg. Még ha erre a beruházásra sor kerülne, akkor is lassúbb a rendszer a grafikus felszín miatt.
- Mindenki idegenkedik tőle, mert szokatlan, és lassúbb. Hiába tud többet a program, ha annak csak az 1%-át használják ki. A felhasználók ellenállása miatt a rendszernek nem is volt alkalm a tanulási folyamaton végigmenni.
- Mivel a legnagyobb bírálat az új program ellen a lassúsága, érdemes lenne az adminisztratív dolgozóknak lehetővé tenni a gyorsbillentyűk használatát, hogy egér használata nélkül is tudják rögzíteni a szükséges adatokat. Ez jelentősen gyorsíthatná az adatbevitelt. Megoldás lehetne az is, ha két külön felületen dolgozhatnánk az adminisztrátorok, gyorsbillentyűkkel és egy másikon az egyéb felhasználók, egér segítségével
- A képzések elveszítik jelentőségüket, ha nem használják a rendszert, akkor ez csak egy elvesztegetett tudás marad.
- A két rendszer együtt azért nem jó, mert akkor duplán kell megvalósítani minden egyes fejlesztést, valamint nem kényszeríti rá a felhasználókat az új rendszer használatára.
- Nehezíti a fejlesztők feladatát, hogy a különböző szervezeti egységek különböző igényeket jeleznek, amik esetenként egymásnak ellentmondanak. Ilyenkor elkerülhetetlen, hogy valamelyik fél elégedetlen legyen. Megoldást talán az jelenthet, ha az egyes szervezeti egységek kérésének megfelelően „testre szabnak” egyes funkciókat.
- Kellene egy erős akarat, valakinek föl kellene vállalnia a sok konfliktust. Kevesen vannak konfliktust felvállaló emberek. Vége a demokráciának, ezt meg kell csinálni – erre lenne szükség. Ha ezt nem lépik meg, soha nem lesz bevezetve semmilyen új rendszer.
- Egy egészséges kompromisszumot kellene találni. Szükséges lenne a számítástechnikusok véleményét továbbítani a vezetők és professzorok felé, hogy megfelelő szinteken tárgyalni tudjanak. Talán egy mediátor típusú közvetítő személy is tudná a hatékony kommunikációs folyamatokat segíteni.

Tökéletesen érthető az a nézőpont, hogy egy új rendszernek legalább olyan jól és gyorsan, vagy inkább jobban, és gyorsabban kell működnie, mint a régiek. Mindaddig, amíg ez a feltétel nem teljesül, az ellenállás olyan mértékű lesz, hogy a bevezetést ellehetetleníti.

Egy ehhez hasonló szituáció a privát szférában elképzelhetetlen, hogy az alkalmazottak ellenálljanak az újításnak, és nem hajlandók használni az új rendszert, amire munkáltatójuk áldozott. Egy magánvállalkozásnál a munkavállalók ezt egyszerűen nem engedhetik meg maguknak. A kialakult helyzet az intézmény szervezeti sajátosságából és méretéből is adódik. Egy ilyen esetben a demokrácia nem célravezető, több ezer alkalmazott véleményét figyelembe venni lehetetlen, emiatt mindig lesznek konfliktusok, amit a vezetőnek tudnia kell felvállalni. Mindemellett teljesen érthető az az elvárás, hogy ha egy új rendszert vezetnek be, az működjön jobban, mint az elődje. Amíg az új szoftver erre nem képes, addig a vezetők nem fogják vállalni a bevezetés keresztülvitelét és az ahhoz kapcsolódó konfliktusokat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- e-Health Kompetencia Központ, Információs Társadalom- és Trendkutató Központ, <http://www.ittk.hu/index.php/ehkk>, letöltve 2012. 01. 05.
- Harangi János (2005): Egészségügyi informatika lehetőségei és alkalmazásának hatásai. in: Informatika és menedzsment az egészségügyben, 2005/4. szám. pp. 52-54.
- IT3 Műhely (2005): Közzszolgálat. IT3 tanulmány Első Kötet, <http://www.nhit-it3.hu/it3-cd/t09.%20Kozszolgalat.pdf>, letöltve 2012. 01. 07.
- Orosz Éva (2001): Félúton vagy tévúton? Egészségügyünk félmúltja és az egészségpolitika alternatívái. Budapest, 2001. Egészséges Magyarországért Egyesület.
- Turcsányi Katalin (2011): Vállalkozó egészségügy egészségügyi vállalkozások és gazdasági versenyképesség. Budapest 331-335. (ISBN:9786155018121) <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/24%20Turcsanyi%20Katalin.pdf> letöltve 2012. 04.03.

CIVIL SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI AKTIVITÁSA HAJDÚ- BIHAR MEGYÉBEN

FUNCTIONAL ACTIVITY OF CIVIL ORGANIZATIONS IN HAJDÚ-BIHAR COUNTY

PIEROG ANITA PhD hallgató
SZABADOS GYÖRGY NORBERT adjunktus

Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma
Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar Vezetés- és
Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

This study tells about the establishment of non-governmental organizations (NGOs) and the research activities we have conducted in Hajdu-Bihar county. The creation and foundation of a NGO used to be a rather simple process, however thanks to a new civil law, it has become a more complicated process. Basically, the Hungarian legal system allows the foundation of new organisations freely. The right of association is the part of the constitutional right which gives authorisation for the creation of or connection to any organisations for purposes not prohibited by law. In order to establish an organisation, the local tribunal has to be notified. After registration the court has no capacity to keep the organisations under permanent surveillance to make sure whether they are active. In our study we surveyed the head of NGOs by questionnaires. A total of 100 leaders completed the questionnaires and after evaluation, the result suggested that only about 60% of NGOs are currently active.

1. Bevezetés

Kutatási témánk a civil szektor működésének vizsgálata. A civil kezdeményezések, nonprofit szervezetek jelenléte napjainkra szinte általánossá vált minden településtípusban; a lakosság önszerveződési aktivitásának fokozódásával mind a városok, mind a községek többségének életét is színesítik. Jellemző tevékenységük és az általuk elsődlegesen betöltött funkciók szerint a civil szervezetek adományosztó, adománygyűjtő, szolgáltatásokat nyújtó, jog - és érdekvédelmi, önszegélyező jellegű, társadalmi érintkezést szolgáló, klubjellegű szervezetek és érdekképviselői funkciójú, de hatósági jogkörökkel is rendelkező köztestületek. A civil szervezetek működése, noha egyes formái már az előző rendszerben is léteztek, igazán

csak a rendszerváltás után vált aktívvá. Számuk viszonylag dinamikus növekedést mutatott, működésük koordinálása több fázison is átesett. Fogalmi meghatározás tekintetében csupán annyit részleteznénk, hogy a kutatásaink során civil szervezet alatt a klasszikus civil szervezeteknek számító alapítványi és egyesületi formákkal foglalkozunk. Ennek oka, hogy a bejegyzett civil szervezetek közel 87%-át teszik ki ezek a szervezetek (Baranyi et al, 2003), így a legnagyobb arányban vannak jelen a szektorban. Kutatásainkat Hajdú-Bihar megyében végezzük, ahol a Debreceni Törvényszék adatai alapján jelenleg 3468 (2012. május 31.) egyesület és alapítvány van bejegyezve (11).

Civil szervezet létesítése eddig viszonylag egyszerű folyamatnak volt, mely alapvetően az állampolgári kezdeményező és kooperációs készségre épített. Alapítványok esetében az alapító és az általa létrehozott szervezeti struktúra, egyesület esetében pedig minimum 10 fő alapítói tagság megléte szükséges, kijelölt tisztségviselőkkel. Továbbá szükséges a szervezet nevének definiálása, a székhely megállapítása mely lehet valamely tag lakása, tagsággal rendelkező szervezet, vagy jogi személy székhelye, az alapítói vagyon megállapítása, mely tekintetében az alapítványok és az egyesületek szabályozási gyakorlata eltér. El kell készíteni a szervezet alapszabályát (egyesület), alapító okiratát (alapítvány), melyek közjegyzői vagy ügyvédi ellenjegyzést nem igényelnek (de az utóbbi hónapokban ezek jelentősége megnövekedett). A bejegyzési folyamat a törvényszékre kerül, mivel a bejegyzés adminisztrációja a törvényszékek felügyeletéhez tartozik. Tehát a szervezet székhelye szerint illetékes törvényszék jár el a benyújtott bejegyzési kérelmek felett. A bejegyzési kérelemhez az alábbi dokumentumokat kell csatolni:

- nyilvántartásba vételi kérelem
- alapszabály vagy alapító okirat
- jegyzőkönyv a megalakulásról
- jelenléti ív az alakuló közgyűlésről
- a tisztségviselők elfogadó nyilatkozatai
- amennyiben van, a székhelyül megjelölt ingatlan használatát biztosító megállapodás
- esetleg névhasználati engedély.

A bíróság legkésőbb a kérelem benyújtásától számított 60 napon belül köteles dönteni a nyilvántartásba vételről vagy a kérelem elutasításáról (az új bírósági nyilvántartást szabályozó törvény ígérete szerint 15 nap). A jogerős bejegyzést követően adószámot, KSH számot kell igényelni és el kell járni a helyi adó ügyekben. Tehát civil szervezetet létrehozása állami kontroll alatt történik, mely alapján feltételezhető, hogy életük figyelemmel van kísérve, noha az ellenőrzésük nem túl gyakori. Alapvetően elmondható, hogy ellenőrzésük meglehetősen felületes volt eddig. Leginkább azok a szervezetek voltak átvilágítva, melyek pályázati forrásokhoz jutottak tevékenységeik lebonyolításához, működésük fenntartásához főleg elszámoláskor. A törvényszékek a tapasztalatok alapján igen jól felkészültek a civil szervezetek alapítási, ügyintézési igényeinek kiszolgálására. Előzetes tájékoztatókkal, formanyom-

tatványokkal, folyamatos konzultációkkal, beadás előtti revízióval segítik az alapítási szándékozók munkáját. A felügyeletükbe tartozó szervezetekről nyilvántartást vezetnek, részükre díjmentesen dokumentum másolatokat adnak ki. Az elmúlt évben számos jogszabályi változás történt, melyek után 3 új törvény rendelkezik az egyesületek, alapítványok és egyéb társadalmi szervezetek működésének szabályozására:

- 1). Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvény (úgynevezett civil törvény)
- 2). A civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról szóló 2011. évi CLXXXI. törvény
- 3). a civil szervezetek gazdálkodása, az adománygyűjtés és a közhasznúság egyes kérdéseiről szóló 350/2011. (XII.30.) Kormányrendelet.

A legfontosabb változások, melyek az új civil törvény hozott:

- 2012. január 1.-től csupán sima, tehát nem közhasznú egyesület alapítható, így csak később kaphatják meg a közhasznúsági fokozatot.
- Minden civil szervezet köteles az előző üzleti évet lezáró beszámolóját a következő év május 31.-ig az Országos Bírósági Hivatalnak megküldeni, ott letétbe helyezni, illetve saját honlapján közzétenni.
- Minden szervezet köteles éves költségvetést készíteni.
- Működéséről és gazdálkodásáról, valamint az adományok felhasználásáról folyamatosan, de legalább évente egyszer tájékoztatni kell a nyilvánosságot.
- 2012. január 1.-től a civil szervezetekre is érvényesek a csődeljárásról, a felszámolásról és a végelszámolásról szóló törvények rendelkezései, néhány eltéréssel.
- Alapítvány esetében az alapítói vagyon bírói letétbe helyezhető, ezzel lehetővé válik az alapítást megelőző felesleges banki ügyintézés, rugalmasságot biztosít az alapító számára.
- 2012. július 1.-től bevezetésre kerül az elektronikus eljárás (e-ügyintézés) civil szervezetekkel kapcsolatos bírósági ügyekben, így gyorsítható az ügyintézés mivel az így beküldött papírtokat 15 napon belül kell elbírálni.
- Jogi képviselők 2012. július 1.-től csupán elektronikusan nyújthatnak be bírósághoz a civil szervezetekkel kapcsolatos kérelmeket, ami szintén gyorsíthatja az eljárást az alapítás folyamatában.
- Működik a Civil Információs Portál, ahol hozzáférhetően a civil szervezetek legfontosabb adatai (Harasztosi, 2012).

Mivel kutatásunkat még a törvényi módosítások előtt kezdtük, így azzal a feltevéssel éltünk, hogy a leginkább megbízható forrást a bejegyzett szervezetekről a Debreceni Törvényszék jelenti, így a vizsgálatba vont szervezetek körét a bíróság honlapon található szervezetek közül választottuk. A tanulmány további részében a vizsgálataink első fejezetét ismertetjük, így a vizsgálat módszerét, a felmérés folyamatát, és a felmérés eredményeként a működési aktivitásra vonatkozó megállapításainkat.

2. Anyag és módszer

A módszereket tekintve a mintavétel részletes leírását és a kutatás módszereit egyaránt bemutatjuk a vizsgálat tárgyát képező civil szervezetek fogalmi meghatározása mellett. Mind a hazai mind a nemzetközi szakirodalomban gyakran keverednek a nonprofit és a civil szféra elnevezés. Egy korábbi irodalom szerint a nonprofit szervezeteket jellegük szerint három típusba soroljuk: klasszikus civil szervezetnek tekintjük a magánalapítványokat és az egyesületeket; az érdekképviselések csoportjába tartoznak a köztestületek, a szakszervezetek, a szakmai munkáltatói érdekképviselések és az egyesülések; az egyéb nonprofit szervezetekhez soroljuk a közalapítványokat és a nonprofit vállalkozásokat (Statistikai tükör, 2009). Ezzel ellentétben a 2011. évi CLXXV (civil) törvény szerint van civil szervezet, civil társaság, a Magyarországon nyilvántartásba vett egyesület- párt kivételével- valamint az alapítvány. Az egyesületek és alapítványok aránya továbbra is meghatározó a nonprofit szférán belül, így ezeket a szervezetek vontuk vizsgálat alá.

Hajdú-Bihar megyében 82 településből 72-ben van regisztrált civil szervezet. Jelenleg a megyében valamivel több, mint 3400 regisztrált szervezet van. A nyilvántartásuk több adatbázisban is folyik, de mi a megyei bíróság honlapját vettük etalonnak, mivel minden szervezetet a megyei bíróság jegyez be, tehát a regisztráció alkalmával mind felkerül az adatbázisba. A bíróság a honlapján a következő kategóriákban tartja nyilván a szervezeteket: bejegyzett, bejelentés alapján módosított, felfüggesztett, hatályon kívül helyezett (felülvizsgálati eljárásban), hatályon kívül helyezett (perújítási eljárásban), jogerős határozat alapján módosított, valamint törölt (jogerős határozattal megszüntetett). Ezekből a kategóriákból három jelenti azt, hogy a bíróság adatai alapján működik a szervezet: a bejegyzett, a bejelentés alapján módosított, valamint a jogerős határozat alapján módosított. A megyében ebbe a három kategóriába összesen 3468 szervezet van. Mivel ez igen nagy szám és ennek teljes lekérdezését a rendszer nem engedi, ezért szűkíteni kellett, így csupán a bejegyzett kategóriába sorolt szervezetekkel foglalkoztunk. Ebben a kategóriában 1462 szervezet volt 2011. július 7.-én. Ez a nap a bázis nap. Ebből az 1462 szervezetből 667 debreceni székhelyű, a többi a megye többi településén található. A bejegyzett szervezetek közül szakirodalmi ajánlás alapján a K-szemponthú szisztematikus mintavételt alkalmaztuk. Szisztematikus mintavétel során a mintavételi keret minden k- adik tagját választjuk be a mintába. Ez a módszer kevés kivétellel, funkcionálisan egyenértékű az egyszerű véletlen mintavétellel, de praktikusabb annál (Babbie, 1998). Így a mintába minden 10. szervezet került. Ezzel párhuzamosan pótcímek kiválasztásának módját is meghatároztuk, azért, hogy ha a kiválasztott cím valamilyen okból nem elérhető pótolni lehessen. A pótcímeket úgy határoztuk meg, hogy mindig a következővel kell folytatni. Ajánlások szerint az 1. címre 3 alkalommal kell visszamenni, majd ezután lehet felkeresni a pótcímet.

A fenti mintavételi módszerrel összesen 146 szervezet került a mintába, melyből 60 debreceni székhelyű. Az adat felvételezést civil szervezetek vezetőivel készí-

tettük. Vezető a vizsgált szervezeteknél az a személy, aki döntésre jogosult, tehát egyesületek esetében az alapszabályban rögzített nem nevesített képviselői, alapítványok esetében az alapító okiratban nevesített vezető, képviselő.

A vizsgálati módszer keretében a minta definiálása után kérdőívet szerkesztettünk, mely szakmai kérdőív négy részből tevődik össze, melyből kettő szakmai interjúból állt. az adatgyűjtési rendszer három részből tevődik össze: az általános adatgyűjtőből, az interjúazonosító adatokból és magából az interjúból. Az általános adatgyűjtőn elsősorban az adott szervezetre vonatkozóan fontosabb információkat, 13 kérdésben (például működési forma, közhasznúsági fokozat, tevékenység, stb.) gyűjtöttünk. Az interjúazonosító a kérdezett személyes és szakmai adatainak, tapasztalatainak felmérése irányul, például az alany nemét, korát, legmagasabb iskolai végzettségét méri. A szakmai kérdőíves interjúban a vizsgálni kívánt szempontokat mértük általános menedzselési és szervezetfejlesztési aspektusból, a megkérdezett vezetőknek minősíteniük kellett azokat fontosságuk, hatásuk alapján. Kérdésenként meghatározott tényezőket kellett értékelni főként 1-5-ig terjedő Likert- skálán (1: nem megfelelő/jelentéktelen mértékű v. összegű, 3: közepes/közepes mértékű v. összegű, 5: kitűnő/jelentős mértékű v. összegű).

3. Eredmények

A következőkben a felmérésünk eddigi eredményeit, valamint a működési aktivitásra vonatkozó legfontosabb megállapításainkat mutatjuk be.

A mintába került 146 szervezet lekérdezése során összesen 100 darab értékelhető kérdőív készült el, mely ilyen jellegű felvételezésnél a minta nagyságára vonatkozóan egy alsó határt képvisel (Rudas, 1998). A kérdőívek értékelése során kitértünk annak vizsgálatára is, hogy a mintába vett, kijelölt szervezetek hanyadik helyen szerepeltek a listában, tehát 1. helyen vagy valamelyik pótcímen sikerült a felvételezés. Arányokat tekintve megállapítható, hogy az 1. címes kérdőívek aránya 60% körül van, míg a többi 2-10. pótcím. A mi értelmezésünkben ez azt jelenti, hogy a bejegyzett szervezetek legalább 60%-a aktív, mivel ennyi esetben sikerült 1. helyen a felvételezés. A pótcímek további részletes arányainak leírásától eltekintünk. Kérdőívek készítése közben számos akadályba ütköztünk, melyek egy része magyarázatot adhat arra, hogy miért ilyen, viszonylag nagy arányban van pótcímen készült kérdőív.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy még a bírósági adatbázis sem napra kész. A felkeresett szervezetek közül sok volt a már megszűnt, de még a bejegyzett szervezetek között szereplő. Ezen túlmenően a következő akadályokat tapasztaltuk:

- nincs a megadott címen
- nem ismerik a szervezetet
- nem tudnak arról, hogy léteznie kellene (valamely gazdasági társasághoz kötődő)
- elköltöztek, nem tudják az új címet, nem adhatnak elérhetőséget
- nem ad választ.

Sok olyan vezető volt, aki nem volt hajlandó választ adni, és a legtöbben az időhiányra hivatkoztak.

Az aktivitást vizsgálva megállapítható, hogy a ténylegesen működő, tevékenykedő aktív szervezetek száma jóval kisebb, mint a bejegyzett szervezetek száma. Ez számos okra vezethető vissza, melyből talán az egyik legfontosabb, hogy a szervezetek bejegyzését követően bejelentési kötelezettségük nincs, ellenőrzésük is pusztán alkalmi. Lehetséges megszűnésük, átalakulásuk, tevékenységük szüneteltetése nem lett bejelentve, így az aktív szervezetek között van nyilvántartva. Ez számos kérdést vet fel, melyek megválaszolása nehézségekbe ütközik. Ha a civil szervezetek nem működnek, miért vannak nyilvántartásban? Ha már kérték törlésüket miért lassú az adminisztráció? Miért nem tud naprakész lenni az adatbázis? A bíróság lassúsága vagy a civilek hanyagsága az oka az adminisztráció hiányosságának? Az adminisztrációs probléma nem megyei jellemző, tehát azt lehet mondani, hogy az országban bejegyzett több mint 66 ezer szervezetből ténylegesen, aktívan legalább 60%-uk működik.

A kutatási eredményeink mellett mindenképpen meg kell említeni, hogy a 2011-ben módosított civil törvény mellett, az előző év végén megszületett a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról szóló új törvény is, amely kísérletet tesz az egységesebb bírósági nyilvántartási gyakorlat kialakítására. Az új törvény (2011. évi CLXXXI. törvény a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról) ígérete szerint a bíróságok az eddigi több hónapos bejegyzési procedúra helyett 15 napon belül kötelesek lesznek dönteni egy-egy civil szervezet nyilvántartásba vételéről. Azért csak ígéret, mert a törvény ennek feltételül egy úgynevezett mintaokirat használatát írja elő, amely viszont egyelőre még nem készült el. Legalábbis az új minta, ugyanis minta eddig is volt, a bíróság hu oldalról lehetett letölteni (Dombóvári Hírhatár, 2012). Az előzőekből látszik, hogy az adminisztrációs problémát felismerték, mind a civil szervezetek oldaláról, mind pedig a törvénykezés oldaláról, melynek eredményeként próbálkozások vannak az egységesítésre, valamint a pontosabb adminisztrációra.

Manapság egyre nagyobb figyelem fordul a civil szféra felé, és egyre több tanulmányt készül különböző vizsgálati szempontból. De ezeket a felméréseket nagyban megnehezíti a rendelkezésre álló adatbázisok nem naprakészsége. Nem lehet pontos, és biztos információkat kapni a ténylegesen működő szervezetek számáról. Úgy gondoljuk, hogy a valóság teljes feltárásához eredményeink közelebb vittek és a működés, mint a lét egyik dimenzióját tárta fel.

A vizsgálattal kapcsolatosan két kérdés merülhet fel. Az egyik, hogy a 100-as nagyságú minta alapján nagyobb hibahatárokkal voltunk kénytelenek dolgozni és ez becsléseink valóságát módosíthatja. A másik, hogy a felvételezés során sajnos nem regisztráltuk a nemleges válaszok egyes lehetséges módozatainak előfordulási arányát, bár ez lehet, hogy további információt szolgáltathatna a nem működő szervezetekről. A nemleges válaszok módozatai közül különösen az első lehet érdekes (nincs a megadott címen), hiszen ha elköltözött attól az még műkö-

dik. Ha nem ismerik az adott szervezetet, attól még működhet, valamint függetlenül attól, hogy nem tudnak a létezéséről, attól még létezhet és működhet. Pusztán arról lehet szó, hogy a létrehozás óta eltelt időben esetleg vezető váltás történt így az adminisztráció, a kapcsolattartás feledésbe merült.

4. Összegzés

A civil szervezetek működési aktivitására vonatkozóan végeztünk kutatást Hajdú-Bihar megyében. Ehhez szakmai kérdőíves felvételezést alkalmaztunk, melyhez az elkészült kérdőív 4 részből tevődött össze, melyből kettő szakmai kérdéseket boncol: általános menedzselési és szervezetfejlesztési kérdéseket. A civil szervezetek adatbázisa a Debreceni Törvényszék honlapja volt, melyen a különböző kategóriába sorolt szervezetek közül mi pusztán a bejegyzett szervezetekkel foglalkoztunk. 2011. július 7.-én 1462 darab bejegyzett szervezet volt, melyből szakirodalmi ajánlás alapján k-szemponútú szisztematikus mintavételezéssel 146 darab szervezet került a mintába. Az adatfelvételezés során összesen 100 db használható kérdőív készült. A felmérés során számos akadályba ütköztünk. Ezek közül az egyik legfontosabb, hogy a bíróság adatbázisa sem naprakész, a felkeresett szervezetek közül sok volt a már megszűnt, de még a bejegyzett szervezetek között szereplő. Ezen túlmenően nem volt megtalálható a megadott címen, nem ismerték a szervezet nevét a címen, valamint számos esetben előfordult, hogy a civil szervezetek vezetői nem voltak hajlandók kitölteni a kérdőívet. Az eredményeink alapján megállapítható, hogy a ténylegesen működő szervezetek száma alacsonyabb, mint a bejegyzett szervezetek száma. Ez számos okra vezethető vissza, melyből talán az egyik legfontosabb, hogy a szervezetek bejegyzését követően bejelentési kötelezettségük nincs, ellenőrzésük is pusztán alkalmi. Az adminisztrációs probléma nem megyei jellemző, tehát azt lehet mondani, hogy az országban bejegyzett több mint 66 ezer szervezetből ténylegesen, aktívan legalább 60%-uk működik. Bár napjainkban egyre nagyobb figyelem fordul a civil szféra felé, és egyre több tanulmányt készül különböző vizsgálati szempontból. De ezeket a felméréseket nagyban megnehezíti a rendelkezésre álló adatbázisok nem naprakészsége. Nem lehet pontos, és biztos információkat kapni a ténylegesen működő szervezetek számáról. Úgy gondoljuk, hogy a valóság teljes feltárásához eredményeink közelebb vittek és a működés, mint a lét egyik dimenzióját tárta fel.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Baranyai Éva- Bartal Anna Mária – Csegény Péter – Czike Klára – Liling Tamás – Péterfi Ferenc – Török Marianna (2003): Mit érdemes tudni a non profit szervezeteknek a non profit kutatásokról? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest. pp. 8
- Earl Babbie (1998): A társadalomkutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest, pp. 206-302.
- Rudas Tamás (1998): Hogyan olvassunk közvéleménykutatásokat, Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, pp.133.
- KSH Statisztikai tükör III. évfolyam 2009, 192. szám pp. 1-2: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit08.pdf>, letöltve: 2010. január 10.
2011. évi CLXXV (civil) törvény
- Dombovári Hírhatár online (2012): Megszűnik a szobajog? 2012. 01.09.: <http://www.dombovari-hirhatar.hu/hirek/megszunik-a-szobajog>
- Harasztosi Zsuzsanna (2012): Civil szervezetek összefoglalója-2012 február 15. : http://www.drnemethlaw.hu/files/Osszefoglalo_ujciviltorveny_20120215_drnemethLAW.pdf pp1-2. (letöltve: 2012. május 31.)
- Internet:
- I1: <http://www.birosag.hu/engine.aspx?page=tarsszervsearch>

CIVIL SZERVEZETEK HAJDÚ-BIHARBAN-EGY FELMÉRÉS ESSZENCIÁI

CIVIC ORGANIZATIONS IN HAJDÚ-BIHAR COUNTY-ESSENTIALS OF A SURVEY

SZABADOS GYÖRGY adjunktus
TROY B. WIWCZAROSKI docens
PIEROG ANITA PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék

ABSTRACT

We are witnessing transition currently in the approach and the operation of civic organizations. After two major moments, a change of regime and the introduction of the NCA, last year's events caused significant change in legislative rules, mainly the introduction of the new Act on civic organizations, which will have a significant effect on the activity of these formulations. These organizations do differ, most important characteristics stem from their structure, human and financial background, efficiency and effectiveness, all of which have a lot to do with their management. In 2009, we have participated in a research-financed by Magyary Zoltán Higher Education Foundation-aiming to analyze the managerial conditions of nonprofit organizations of Hajdú-Bihar county. Based on its results and current actualities, we want to highlight some most important skills of these kinds of organizations.

1. Bevezetés

Civil szervezetekről beszélve egészen az utóbbi időkig nem volt teljesen egyértelmű a kép. Klasszikus civil szervezeteknek tekinthetjük a magánalapítványokat és az egyesületeket (társadalmi szervezetek); az érdekképviseltek csoportjába tartoztak a köztestületek, a szakszervezetek, a szakmai munkáltatói érdekképviseltek és az egyesülések; az egyéb nonprofit szervezetekhez sorolhattuk a közalapítványokat és közhasznú társaságokat (II). A 2011.évi CLXXV.törvény alapján civil szervezet a civil társaság, illetve a Magyarországon nyilvántartásba vett egyesület - a párt kivételével -, valamint az alapítvány. A szervezetek működését emellett a törvény mellett a szintén 2011.évi CLXXXI.törvény és a 2011.évi 350-es kormányrendelet szabályozza, valamint a polgári törvénykönyv, adójogszabályok,

stb. Rengeteg az újdonság a szabályozásokban, munkánkban nem is elsősorban ezekkel, hanem az új szabályozást megelőző tapasztalatokkal foglalkozunk. Kutatásaink során – profilunknak megfelelően - a civil szervezetek menedzselési feladataival összefüggő problémákat vizsgáljuk. Nem csupán mint egyetemi kutatók, 2003 óta gyakorló civil szervezeti munkatársként is foglalkozunk civil szervezetek munkájának szervezésével, ezen belül alaptevékenységi, működési és ezek fejlesztési teendőivel vannak tapasztalataink. A kapcsolatkörünkben lévő szervezetek meglátásunk szerint hasonló szervezeti, menedzselési problémákkal küzdenek. Többségében forráshiányosak, valamint a vezetési feladatok javarésze hiányosan ellátott. Többségük (szervezet)fejlesztése indokolt, javasolt lenne, melyhez a szervezetek belső problémáinak, működési környezetüknek és feltételrendszerüknek alaposabb vizsgálatára lenne szükség. A fent említettek vezetési, menedzselési problémákkal vannak összefüggésben, azok megoldása vezetési feladatnak tekinthető. A kutatás egyrészt a Magyary Zoltán Felsőoktatási Közalapítvány 2009-es posztdoktori ösztöndíj pályázatához, valamint a Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Vezetés és Szervezéstudományi Intézet funkcionális megközelítésű kutatási programjához kapcsolódik. A megközelítés lényege a funkcionalizmus, mely a vezető különböző vezetési feladatainak vizsgálatában jelentkezik, gyakorlatilag a szervezet, emberi erőforrás és folyamatmenedzsment vizsgálatok keretében valamennyi vezetési témát felöleli.

2. Anyag és módszer

A vizsgálat saját kutatásunkban a civilek menedzselési feladatainak megismerésére, feltárására irányult, Hajdú-Bihar megyében működő szervezetekre vonatkozóan. A 2009-es statisztika szerint mintegy 1100 alapítvány és 1600 egyesület működött Hajdú-Biharban (I2). A felmérésünk sajnos nem tekinthető reprezentatívnak, alapvetően az elérhető civil szervezetek megkeresésére hagyatkoztunk. Véletlen mintavételre a kutatás keretében nem volt lehetőségünk. Egy jelenleg is futó kutatásunkhoz azonban tapasztalati alapot képezett, iránymutató jellegűnek tekinthető, és meglátásunk, hogy problémák keresésére, elemzésére - a minta határain belül – alkalmazható. Emellett a társadalomtudományi kutatás során igen elterjedt gyakorlati megoldást jelent, és egy jelenleg is futó valószínűségi mintavételhez kapcsolva további eredményekhez fog bennünket juttatni. A felméréshez főként vezetési (így például Berde-Láczay 2005) és civilekkel foglalkozó kutatások, szakkönyvek (Tóth 2001, Baranyi et al. 2003, Kuti-Sebestyén 2004, Bartal et al. 2005, Murányi-Szerepi 2005, Móra 2005, Kucsera 2006) anyagait valamint saját tapasztalatainkat használtuk fel. A felmérés kérdőíves adatfelvételezést és mélyinterjú megkérdezést jelentett. A szakmai kérdőíveket 3 generációját szerkesztettük és többszöri tesztelés, próbafelvételezés után a 3. kérdőívvel vételeztük fel az adatokat. A szervezeti és interjúalany adatok felmérésén túl a kérdőív 30 szak-

mai, vezetési kérdést tartalmazott. A kérdések struktúráját tekintve a funkcionális vezetési területek közül a szervezeti forma, csoportos munkavégzés, szervezeti kultúra, szervezeti változások, emberi erőforrás gazdálkodás, valamint a folyamatmenedzselési területek közül a tervezés, döntés, szervezés és az ellenőrzés vizsgálatára terjedt ki.

A felmérés során szakmai kérdőívvel 82 szervezeti vezető véleményét mértük fel, a vizsgálatban részt vevő civil szervezetek száma 61, valamint 15 mélyinterjút készítettünk. A mélyinterjúk célja a szervezetek működését más oldalról szemlélő szakértők (közösségi házak, kamarák, hivatalok, stb. vezetői) véleményének megismerése, többlet információ szerzése, mely révén a civil szervezetek menedzselési viszonyai alaposabban feltárhatók, teljesebben megismerhetőek voltak. Szakmai szempontból a struktúrája követi a kérdőívet, hiszen ugyanazt szerettük volna több oldalról megvizsgálni. Az adatokat SPSS-ben rögzítettük és elemeztük.

3. A kutatás eredményei

Elsőként a minta fontosabb alapadatait mutatjuk be. Nem valószínűségi mintavétel esetén nem mérhető az alappopuláció jellemzése, mivel nem ad annak egészére vonatkozóan teljes képet. Néhány szóban mégis jellemezve a mintát arról elmondható, hogy a kérdőíves felmérés alanyai nagyjából egyharmad-kétharmad arányban alapítványok és társadalmi szervezetek (főként egyesület, néhányuk szövetség) vezetői. A szervezeti válaszadók többsége (95%) olyan szervezetnél aktív, ahol nincs, vagy 10 fő alatti a foglalkoztatottak száma. Az adatbázist részletesen áttekintve igazából alig volt található olyan szervezet, ahol bejelentett foglalkoztatott dolgozik, a szervezeteknél tehát a végzett munka alapvetően önkéntességen alapul. A megkérdezettek majd fele minősítette az általa képviselt szervezetet elsődlegesen kultúra, hagyományörzés fő tevékenységűnek, ezen túlmenően kiemelkedett még a sport (20%) és a szociális indíttatású (10%) szervezetek aránya, ezeken kívül a szervezetek megoszlása igen sokféle, változatos. A szervezetek gazdálkodás szerinti megítélése igen változatos volt. Éves működésüket vizsgálva elmondható, hogy a válaszadók által képviselt szervezetek negyede kevesebb, mint évi 200 ezer Ft bevétellel rendelkezik. 10%-uk 200 és 500 ezer forint közötti bevételre tesz szert évente, 11%-uk 500 ezer és 1 millió Ft közötti, 30%-uk 1 és 5 millió Ft közötti, 23%-uk pedig 5 millió Ft fölötti bevétellel gazdálkodik. A válaszadók szerint a szervezetek legalapvetőbb bevételszerzési formája a pályázati munka, 63-an nyilatkoztak arról, hogy a szervezetük pályázati források megszerzésére törekszik. A szervezetek mintegy fele tagdíjak megállapításával szerez bevételt. A saját tevékenység bevétele, az adományok szerepe valamint az SZJA 1%-ok megszerzésére törekvés aránya nagyjából azonos, a szervezetek valamivel kevesebb, mint fele szerez ilyen módon bevételt. A normatív támogatások aránya a válaszadók szerint a többi forráshoz képest alacsonyabb. A minta igazolja azt a megállapítást, hogy az utóbbi években az alaptevékenységekből származó bevétel

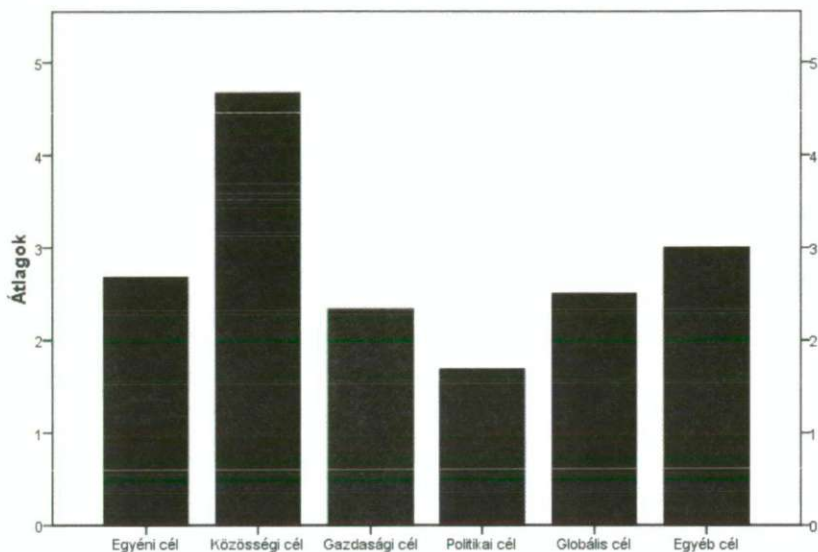
telek vezető helyét egyre inkább az állami, önkormányzati támogatások veszik át (KUCSERA, 2006). A normatív támogatások relatíve alacsony aránya az önkormányzatok forráscsökkenése mellett annak is betudható, hogy az önkormányzati forráskiosztást az eddig szokásos igénylés helyett pályáztatás vette át, a kettő között a minőségi különbségek is egyre szembetűnőbbek. Érdeemes hozzátenni, hogy a felmérés időszakában igen aktív volt az önkormányzatok pályázati forráskiosztás, volt olyan év, amikor a megyei önkormányzat két alkalommal is kiírt civileknek működési támogatást. 2011-ben erről már nem beszélhetünk, a rendszer átalakításának ebből a tekintetben vesztesei a civilek, még ha szervezetenként csupán néhány 10 ezer forint összegről is volt szó. A felsorolásból kimaradt források szerepe gyakorlatilag elenyésző.

A legtöbb válaszadó főiskolai végzettséggel rendelkezik (37%), alig marad el ettől az egyetemi végzettségű civil szervezeti vezetők aránya (34%). Bár jelen kutatásban nem vizsgáltuk, de MÓRÉ (2011) adatai alapján elmondható, hogy a képzési deficit lefaragására jelentős számban jelennek meg a Debreceni Egyetem mesterképzéseiben a civil szervezetek alkalmazottai. A megkérdezettek 52%-a kevesebb, mint 10 éve foglalkozik civil szervezetekkel, 39%-uk 11 és 20 év közötti tapasztalattal rendelkezik civil szervezetek működtetésével kapcsolatosan, 9%-uk pedig ennél is régebb óta aktív civil. A megkérdezettek többsége viszonylag kevés időt szán a civil szervezet működtetésére. 55%-uk heti 10 óránál kevesebbet foglalkozik vele, 16%-uk 11 és 20 órát foglalkozik vele, majd 30%-uk pedig ennél is többet.

A szakmai vizsgálatok eredményeit tekintve a számtalan eredmény közül egy cikk esetében csupán néhány bemutatására és értelmezésére van lehetőség. Ilyen korlátok miatt csak 3 szakmai szempont kérdőíves felmérésének eredményeit mutatjuk be. Egyik ilyen a szervezeti forma kérdése, mellyel érdemesebb részletesen foglalkozni.

A civil szervezetek esetében a vezetési szakirodalmak szerinti osztályozás, strukturálás nehéz, ezért is lett volna körülményes a válaszadóktól azt kérni, hogy a vezetési szakirodalmak által meghatározott szervezeti formák egyikeként jellemezzék szervezetüket. A civil szervezetek javarésze a vizsgált minta alapján egyszerű felépítésű, kevés foglalkoztatottal, viszont több önkéntessel. Ennél fontosabb volt azt megállapítani, vajon a szervezeti forma, annak milyensége befolyásolja-e és ha igen hogyan a szervezet működését. Elsőként a szervezet létrehozásának körülményeire kérdeztünk rá (1. ábra).

1. ábra: A szervezetek létrehozásának céljai
Figure 1: The objectives of the establishment of organizations



Forrás: Saját vizsgálatok, 2009.

A válaszadói megítélések alapján elmondható, hogy a felmért civil szervezetek létrehozását elsősorban közösségi célok indokolták (4, 67). Közepesnél hangsúlyosabban (3, 0) ítélték meg az egyéb szempontok szerepét a civil szervezetek alapításában, azonban ennek tartalmát a válaszadók nem részletezték. Közepesnek ítélték meg a globális (2, 5), illetve egyéni szempontok (2, 68) szerepét a szervezet strukturálásában. Gazdasági célok a szervezetek létrehozását alig indokolták (2, 3), az általam felmért szervezetek létrehozásában politikai célok csekély mértékben (1, 68) játszottak szerepet. Gyakoriságokat tekintve az az érdekes, hogy két cél megítélésének gyakorisága polarizált. A válaszadók 80%-a szerint a közösségi célok alapján történő formálódás jelentős mértékű, ugyanakkor a politikai célok alapján történő formálódás több mint 60%-ban jelentéktelen. Ez gyakorlatilag egybevághat a hazai szervezeti indíttatásokkal, azaz a civil szervezetek létrehozását alapvetően közösségi célok indokolják, a szervezetek közösségi célokat szolgálnak.

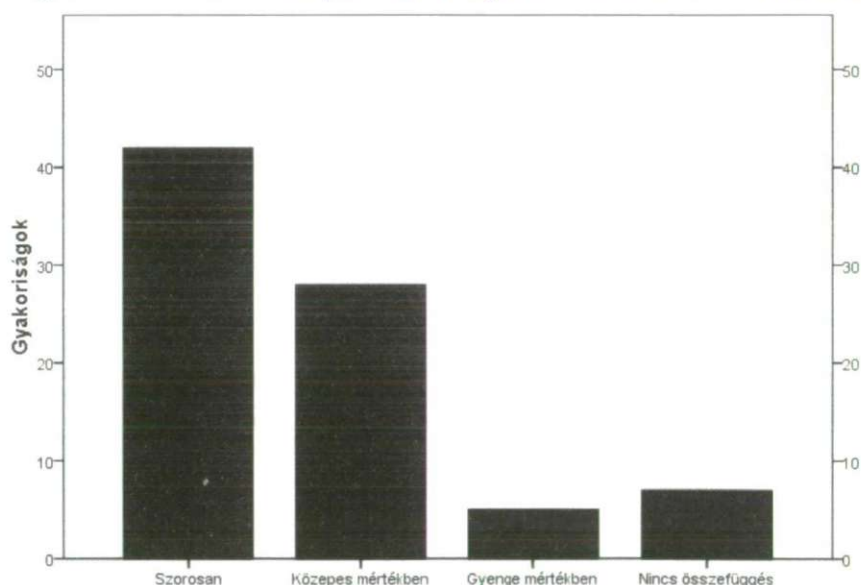
A civil szervezeti forma a társadalmi, közösségi érdekérvényesítést szolgálja, ennek megfelelően alakították ki annak törvényi szabályozását. A szervezeti forma ebben a közegben azonban hozzájárulhat a működés biztosításához, fenntartásához. Gyakorlati tapasztalataim azt igazolják, hogy bár egyik típus sem alapvetően vállalkozási céllal jött létre, azaz gazdasági-vállalkozási tevékenység végzése céljára elsődlegesen nem alapíthatóak, sem az egyesület, sem az alapítvány esetében nem kizárt a gazdasági tevékenység, azonban mégsem igazán jellemző. A szervezeti formára való törekvés mögött azonban állhatnak bizonyos gazdasági okok is. Például anyagi jellegű kérdés, hogy egy kft, vagy bt. működésének finanszíro-

zását, azaz a szervezet működését fenntartani nem lehet pályázatok formájában – csupán segítheti a gazdaságok tevékenységét a pályázati források elérése (VÁNTUS-JUHÁSZ 2008) – azonban a civil szervezetek esetében, azok sajátosságai miatt erre lehetőség nyílik. Épp ezért voltunk arra kíváncsiak, vajon a szervezeti forma és a szervezeti siker mögött van-e összefüggés. Vizsgálataink eredményeit a 2. ábra mutatja be.

Eredményeink arra mutatnak rá, hogy a válaszadók többségének (51%) véleménye szerint szoros összefüggés van a szervezeti siker (azaz a célok jobb megvalósítása, melyhez anyagi források is szükségesek) és a szervezeti forma között. A még nem formálódott civil szervezetek is azért törekednek a legitimmé válásra, mert nagyobb esélyeik nyílnak így a sikeres működésre. Alig néhányan (7 fő) jelölték meg azt, hogy nincs a szervezeti forma és a célok sikeres elérése között összefüggés.

2. ábra: A szervezeti forma és a siker összefüggései

Figure 2: The relationship between organizational form and success



Forrás: Saját vizsgálatok, 2009.

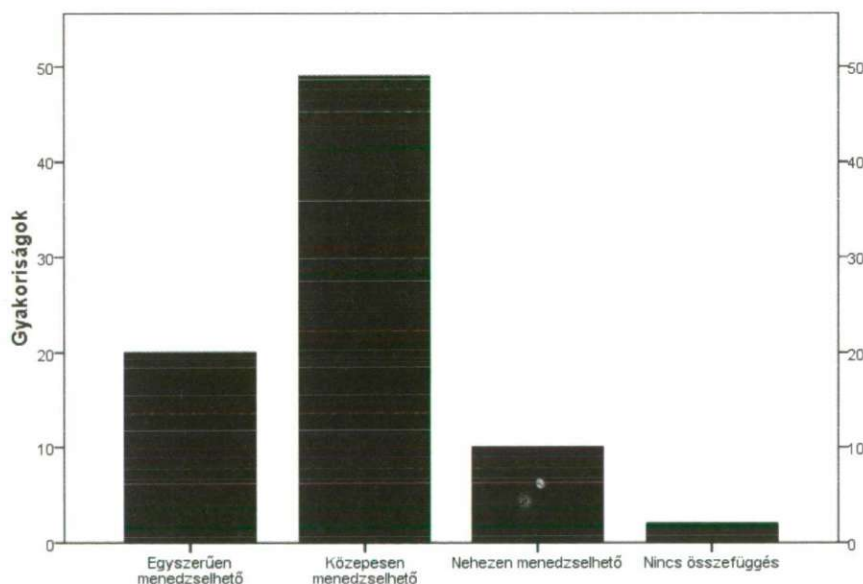
A civil szervezetek többsége viszonylag egyszerű szervezet. Ennek ellenére regisztrált szervezatként bizonyos, sokszor jelentős adminisztrációs kötelezettségeknek néznek elébe: éves bizonylatok könyvelése, bevallások, jelentések készítése rendszeresen és pályázatokhoz, programokhoz kapcsolódóan. A civil szervezetek életben maradásuk, és jövőjük attól függ, képesek-e a tagok, a stakeholderek (esetleg ügyfelek) által elvárt szolgáltatást magas színvonalon, kiváló minőségben teljesíteni (OLÁH 2008). Gyakorlati tapasztalatok igazolják, hogy a civil szerve-

zetek adminisztrációs terhei a szervezet aktivitásával függnek össze elsősorban. A felmérésünk alanyait épp ezért kérdeztük meg arról, hogyan látják a szervezetek menedzselését azok adminisztrációs kötelezettségeivel összefüggésben (3. ábra).

A válaszadók többségének megítélése szerint a civil szervezetek közepesen nehezen menedzselhetőek adminisztrációs szempontból (60%). Kétszer annyian állították azt, hogy könnyen adminisztrálható, mint amennyien azt, hogy annak adminisztrálása nehéz. Feltehetően a vezetőknek van összehasonlítási alapjuk a gazdasági szervezetek menedzselésével kapcsolatban, azok adminisztrációs határidői, jelentési-bevallás kötelezettségei ugyanis sokkal komolyabbak, így a gazdasági szervezetek vezetői idejük egy jelentős részét kénytelenek adminisztrációs, szervezési tevékenységekre fordítani, ahogy ezt BÁCSNÉ (2010) is megállapítja vezetői feladatok idővizsgálatainál. Továbbá összefüggésben van azzal a ténnyel, hogy kevés civil szervezetet adminisztrálnak vállalkozási alapon, a szervezetek többségének könyvvizetését sok esetben valamelyik tag, vagy önkéntes végzi, vagy segíti, illetve sok esetben a kisebb számlaaktivitással bíró szervezetek könyvelése kapcsolt vállalkozás mellett ingyenes, vagy méltányos összegű, így a vezetés számára könnyebben elfogadható.

3. ábra: A civil szervezetek és az adminisztrációs kötelezettségek összefüggése

Figure 3: The relationship between civic organizations and administrative requirements



Forrás: Saját vizsgálatok, 2009.

4. Következtetések

Nem véletlenszerű minta szervezeti és interjúalany adatai és vizsgálatainak eredményei csupán jelzés értékűek. Ezek közül kiemelhető, hogy a szervezetek jelentős része állandó foglalkoztatott nélküli, ám az önkéntes alapon történő munkavégzés jelentős.

A vizsgált szervezetek alapítási indíttatásai közül a közösségi célok kiemelkednek. A szervezeti forma és a teljesítmény között az összefüggés szoros. A szervezetek célok megvalósítására jönnek létre ebben a formában, azonban a cél és az annak elérése között az út egyre rögzösebbé válik. Bonyolultabbá válik a szabályzórendszer (pl. a bejegyzésénél), szorosabb az állami kontroll. A pályázatoknál egyre több az elvárás, igen sok szervezet nincs is rájuk kellőképp felkészülve, kevés más forrás nyílik meg, a mecenatúra pedig nem kiépült a szervezetek többségénél. A civil szervezeti forma tehát szolgálja a jobb teljesítményt, ahhoz azonban a felkészültség a legtöbb esetben nem elégséges. Nem véletlen tehát, hogy a siker és a szervezeti forma között szoros vagy közepes az összefüggés, de mindenképp van. A válaszadók többségének megítélése szerint a civil szervezetek közepesen vagy könnyebben menedzselhetőek adminisztrációs szempontból. Az a vita, hogy egyszerűsítsék a civilek adminisztrációját most fog igazán pezsgővé válni, amikor határidőre be nem nyújtott beszámolók, elfelejtett regisztrációk, a nem az új szabályozásnak megfelelő alapidokumentumok szankciók egész özönét zúdíthatja majd az adminisztrációs szempontból eddig sem épp felkészült civilekre. Az adminisztráció inkább a meglátásuk szerint közepes nehézségű csupán, valójában egyáltalán nem egyszerű. Úgy véljük, hogy az elkövetkező hónapok egy igen izgalmas időszakát jelenhetik a civilek életében, azonban legalább annyi munkát is, és egyúttal versenyt, ahol vagy fel kell zárkózni, vagy sokaknak be kell zárniuk. Ezt a tényt megerősítik egy jelenlegi, valószínűségi mintavételen alapuló felmérésünk első eredményei, ahol a szervezetek működési feltételei igen távoli képet adnak a nyilvántartott adatokhoz képest, és ez a differencia ez alatt a néhány hónap alatt fog a felszínre kerülni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába É. (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei II.(2-3(No.3-4)) 126-133.p.
- BARANYI É.- BARTAL A.M. – CSEGÉNY P. – CZIKE K. – LILING T. – PÉTERFI F. – TÖRÖK M. (2003): Mit érdemes tudni a non profit szervezeteknek a non profit kutatásokról? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest. 8 p.
- BARTAL A. E. – KÁKAI L. – SZABÓ I.: Civil szervezetek és civil projektek szerepe Debrecen város fejlesztésében. Századvég Civil Akadémia, Budapest, 2005.
- BERDE CS. – LÁCZAY M.(2005): Menedzsment. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza.
- KUCSERA T. G. (szerk.): Kézikönyv civileknek Műegyetemi Kiadó, Budapest, 2006. 15 p.
- KUTI É. – SEBESTYÉN I. (2004): Boom and consolodation: The non-profit sector in Hungary. In: Future of Civil Society, e-book, in cooperation of Westfälische Wilhelms-Universität Münster and Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. 42 p.
- MÓRA V. (2005): Szervezetfejlesztés civileknek. ETP-Print, Budapest.
- MÓRÉ M. (2011): Validáció a Debreceni Egyetemen. In: Társadalomtudományi tanulmányok III. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen
- MURÁNYI I. – SZEREPI A. (2005): Civil esélyek Hajdú-Bihar megyében. Hajdúsági Hallgatói Önkormányzatok Kulturális Egyesülete, Debrecen. 54 p.
- Oláh J. (2008): A szociális gazdaság jellemzői Magyarországon. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben: 140 éves a vezetés és szervezés oktatása a debreceni gazdasági felsőoktatásban” c, nemzetközi konferencia. Szerk.: Dienesné Kovács E.- Pakurár M. Debreceni Egyetem, Debrecen, 2008. október 2-3. 450-456.p. ISBN: 978-963-9822-08-5.
- TÓTH É.(2001): Gyakorlati kézikönyv a non-profit szervezetekről. Debreceni Egyetem,- Kossuth Egyetemi Kiadó. 6 p.
- VÁNTUS A. – JUHÁSZ CS. (2008): A megelégedettség és a motiváció összefüggései a termék-előállításban. XI. Nemzetközi Tudományos Napok, Gyöngyös. március 27-28. II. kötet. 715-722. p. ISBN: 978 963 87831-2-7
- I1: A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői 2007-ben (Statisztikai tükör). <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit07.pdf> (2009.04.26)
- I2: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpk007a.html

SZERVEZETI TANULÁS A DEBRECENI EGYETEM EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁRÁBAN: A KÖNYVTÁR, MINT TANULÓ SZERVEZET

*ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE UNIVERSITY AND NATIONAL
LIBRARY UNIVERSITY OF DEBRECEN: THE LIBRARY AS A
LEARNING ORGANIZATION*

SZABÓNÉ NAGY ÉVA szaktájékoztató

Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár
Bölcsészettudományi és Természettudományi Könyvtár

TROY B. WIWCZAROSKI egyetemi docens

Debreceni Egyetem Agrár és Gazdálkodástudományok Centruma
Idegen Nyelvi Intézet

ABSTRACT

As information and knowledge play a key role in today's Internet dominated society, intellectual capital based approaches to competitiveness and sustainable development become necessary in the case of libraries as well. Globalization, digitization and integration have all contributed to the transformation of conventional library and librarianship principals.

In my study after presenting the theoretical background I will illustrate the necessity of the research in the second biggest library in Hungary. The seven library units of the University of Debrecen University and National Library with their collections, services, information structure and their well-trained librarians form an institute of the University of Debrecen that has a basic importance.

The recognition of managing available knowledge in the organization is of key importance and has to be utilized and developed through collective learning and communication processes. I demonstrate what kind of steps and efforts the university library is taking towards functioning as a learning centre and building a learning organization. My analysis is based on Peter Senge's five disciplines and David A. Garvin's model.

1. Bevezetés

Az Internet uralta információs társadalomban a szervezet és vezetése számára az állandóság és változás közötti dinamikus egyensúly megteremtését szolgáló folyamatos tevékenység nagy kihívást jelent. A változás döntő szerephez jut, a

szervezetek mindennapi életének részévé, alapvető képességévé kell válnia, hiszen nagymértékben befolyásolhatja - elősegítheti, de akár meg is akadályozhatja - a szervezet eredményességét és hatékonyságát. A technikai fejlődés gyors előrehaladása, az információ és a tudás szerepének felértékelődése a könyvtárak esetében is szükségessé teszi a versenyképesség és fenntartható fejlődés szellemi erőforrás alapú megközelítését.

A könyvtári változásokat előidéző külső és belső tényezők rendkívül sokrétűek. Az információtechnológia fejlődése következtében újabb információrobbanásról beszélhetünk. A publikált anyagok, elektronikus dokumentumok és információforrások mennyiségének és féleségének növekedése jellemző. A megváltozott környezetben változáson megy keresztül a könyvtári szervezet, valamint a hagyományos könyvtáros szerepkör. A hatékonyabb és gyorsabb információ visszakeresés érdekében a könyvtáros információs menedzserre lép elő.

Az új felsőoktatási törvény még inkább nehezíti a gazdasági és pénzügyi válság következtében kialakult helyzetet, a pénzügyi források tovább csökkennek. Ezzel ellentétben a könyvtárhasználói szokások változása, a digitalizálás, az online és szabad hozzáférés iránti igény a munkaköri elvárások növekedéséhez vezet. A könyvtári tevékenység kulcsfontosságú jellemzője lesz a hozzáadott érték. A humán erőforrás menedzsment produktív feladatává válik a könyvtárosok és információs szakemberek kompetenciáinak eredményes felhasználása és gyarapítása.

2. Elméleti áttekintés

A szervezeti tanulás során a szervezet az egyéni tudást a szervezeten belül felismeri, felhasználja, fejleszti, új tudást generál és azt megosztja. „A tanuló szervezet olyan intézmény, amely tudatosan és módszeresen alakítja a szervezeti tudás létrehozását és átadását.” (Véry 2004 p. 2.) Tudásmenedzselő szervezetként kulcsfontosságú az intézményen belül rendelkezésre álló tudásanyag felhasználása és fejlesztése kollektív tanulási és kommunikációs folyamatok révén. Az így létrejövő integrált szervezeti tudás menedzselésével a szervezeti célok megvalósítása és a hatékony tartalomszolgáltatás érdekében a szervezet képessé válik összeteljesítményének növelésére.

Chris Argyris szerint a tanuló szervezeti megközelítés a gyakorlatra helyezi a hangsúlyt, s arra keresi a választ, hogy milyenek a tanulni képes szervezetek, milyen feltételekkel tudják képességeiket fejleszteni.

Peter Senge meghatározása alapján a tanuló szervezet olyan dolgozó közösséget jelent, ahol a szervezeti tagok a vezetés támogatása mellett képességeik folyamatos bővítésére töreksenek, gondolkodás- és szemléletmódjukat módosítják és szélesítik, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. (Senge 1998)

David A. Garvin megközelítése szerint „A tanuló szervezet olyan hely, ahol az alkalmazottak jeleskednek a tudás megteremtésében, megszerzésében és átadá-

sában. Az ilyen intézmények három építőeleme: (1) a támogató jellegű tanulási környezet, (2) a konkrét tanulási folyamatok és gyakorlatok, valamint (3) a megerősítést adó vezetői magatartás.” (Garvin 2008 p. 42.)

Senge szerint a tanuló szervezetek működésére 5 alapelv érvényes, melyek kizárólag együttesen járulnak hozzá a szervezet fejlődéséhez: rendszergondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép kialakítása és csoportos tanulás. Az egyes alapelvek értelmezése során Garvin tanuló szervezet építési modelljének építőelemeire is kitérek: szisztematikus problémamegoldás, tanulás a saját tapasztalatokból, tanulás mások tapasztalatából, kísérletezés, a tudás elterjesztése.

3. A könyvtár bemutatása

A közel százéves múlttal rendelkező Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtára* jelenlegi formájában 2001. január 1-én jött létre hét könyvtári egység** integrációja révén. Az ország második legnagyobb nyilvános tudományos könyvtára mintegy hat millió dokumentumból álló gyűjteményeivel, szolgáltatásaival, szakmailag képzett munkatársaival a Debreceni Egyetem alapvető fontosságú intézménye. A CXL. törvény alapján nemzeti gyűjtőkörű könyvtárként 1952 óta teljes körű kötelezpéldány szolgáltatásban részesül. Nagyságából és jellegéből adódóan célja és feladata a Debreceni Egyetem széleskörű oktatási, kutatási és gyógyítási tevékenységének, valamint a kultúra, a tudomány és a gazdaság szakembereinek támogatása és kiszolgálása. A több mint 50 000 regisztrált olvasóval rendelkező könyvtárban az egy könyvtárosra jutó hallgatói létszám 277 fő.

A Könyvtár fenntartója a Debreceni Egyetem, feladatait tehát alapvetően állami támogatásból látja el. A gazdasági és pénzügyi válság következtében a könyvtárakat is nehéz anyagi helyzet jellemzi. A központi elvonás miatt kevesebb az éves költségvetési irányzat, viszont a szolgáltatások színvonalának megőrzése továbbra is létfontosságú.

Mivel válsághelyzetben még nagyobb szükség van az értékek mentén történő építkezésre, folyamatos fejlesztés alatt áll a - könyvtári épülettől és nyitva tartástól független elektronikus - szolgáltatások kialakítása a felhasználói igényekhez igazodás jegyében.

A Könyvtár a pályázatokban rejlő lehetőségeket kihasználja, önállóan, valamint a partnerségre értéként tekintve konzorciumban egyéb intézményekkel, illetve határon átnyúló program keretében EU-s partnerekkel. Aktívan részt vesz az egyetemi, az országos rendezvények szervezésében és lebonyolításában.

* (továbbiakban: DEENK)

** Agrártudományi Könyvtár (ATK), Bölcsészettudományi és Természettudományi Könyvtár (BTEK), Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kari Könyvtár (GYFK), Kenézy Élettudományi Könyvtár (ÉTK), Médiatár, Műszaki Könyvtár (MK), Társadalomtudományi Könyvtár (TK), Zeneművészeti Könyvtár (ZK)

4. A könyvtár, mint tanuló szervezet

Vizsgálatomban bemutatásra kerül, hogy a tanulási központként funkcionáló egyetemi könyvtár milyen lépéseket és törekvéseket tesz a tanuló szervezetté válás irányában. A konkrét elemzést Peter Senge alapelvei alapján végzem el, s az egyes diszciplínák értelmezése során rámutatok David A. Garvin tanuló szervezet építési modelljének elemeire is.

4.1. Rendszergondolkodás

A szervezet folyamatos fejlődése érdekében a szervezetet az alkotó tagok közötti kölcsönhatás és együttműködés szemszögéből kell tekintenünk. A hét eltérő méretű és fejlettségű tagkönyvtár integrációja révén létrejött könyvtár megfelelő működéséhez egységes alapelveken nyugvó szervezeti keret - könyvtári munkafolyamatokkal összefüggő osztályok és szervezeti egységek - került kialakításra. Kifinomult kommunikációs rendszer biztosítja a kettős irányítás alatt álló mátrix típusú szervezet működését horizontális és vertikális koordinációval.

A könyvtárszervezési elvek figyelembevételével szabályzatba foglalták az egységes könyvtári munkavégzés lépéseit, elkészült a Szervezeti és működési szabályzat és az egységekben folyó könyvtári munkát szabályozó, részletes eljárási rendet meghatározó mellékletek. Ezeket minden tagkönyvtár munkatársai számára belső hálózaton teszi hozzáférhetővé, s folyamatosan felülvizsgálja és szükség szerint kiigazítja.

2009-ben készült el a Minőségirányítási kézikönyv, mely tartalmazza a minden egységben alkalmazandó alapelveket, melyek maradéktalan betartása kötelező érvényű a könyvtári munka összehangolt és hatékony működtetésének érdekében. Rögzítésre került az intézmény szervezeti felépítése, tartalmazza a működését meghatározó általános, könyvtári jogszabályokat, és felsorolja az egyetemi szabályzatokat. „Megfogalmazza a DEENK minőségirányítási rendszerét és folyamatait, a minőségügyi rendszer működésével kapcsolatos dokumentumokat, ezek kezelését. Meghatározza a vezetőség felelősségét és elkötelezettségét a minőségpolitikai feladatok megvalósításában és előírja a Minőségirányítási Tanács számára a helyzetértékelés módját és szakaszait, a szervezeti kultúra fejlesztését. A DEENK 2011-ben az országban elsőként vehette át a Minősített Könyvtár címet Szöcs Géza államtitkártól.” (DEENK 2012 p. 9.)

A hosszú távú gondolkodás jegyében a több mint hat millió dokumentum – ebből közel négy millió könyv, 27 000 folyóirat, 100 000 nyomtatott zenei kotta, hang- és képdokumentumok, kartográfiai és egyéb dokumentumok - feldolgozása egységesen a CORVINA integrált számítógépes rendszerben történik.

4.2. Személyes irányítás

Az egyének számára a tanulás vele született természetes aktív tevékenységet jelent, s ismereteik kihasználására és annak állandó növelésére törekszenek. Az

intézmény iránt elhivatott alkalmazottak egyéni céljaik elérése érdekében folyamatosan fejlesztik személyes hatékonyságukat, változtatják magatartásukat.

A könyvtárosok tájékozottsága több tudományterületre is kiterjed, melyeket az életen át tartó tanulás lelkes elkötelezettjeként igyekeznek megismerni és tanulmányozni. Tudományos felsőoktatási könyvtárként a tudomány szinte minden területéről található itt szakemberek, hiszen bevonásuk nélkülözhetetlen a felhasználók igényeinek eredményes kielégítéséhez. Mindezen túl nagyfokú jártasság jellemző az irodalomkutatásban, valamint a hazai és külföldi adatbázisok és elektronikus információforrások használatában, mely elengedhetetlenül fontos a tudományos kutatás szempontjából.

A szervezeti tagokra alapvetően jellemző a jó kommunikációs és problémamegoldó képesség, megfelelő szaktudás és kezdeményezőkézség. A szervezeti tanulást ösztönző vezetői magatartás támogatja a vállalkozó szellemű munkatársak tanulás iránti vágyát. A munkahelyi feladatok magas szintű ellátása mellett rugalmasan hozzájárul az egyéni érdeklődés alapján választott képzéseken való részvételhez. A kollégák önmegvalósítás iránti igényüket kielégítve magyar és külföldi szakmai konferenciákon, továbbképzésekben vesznek részt, előadásokat, tanfolyamokat tartanak. Az egyetemi képzésben részt vevő könyvtár szakos hallgatók oktatásának, a felhasználóképzésnek és a könyvtár által indított akkreditált tanfolyamoknak köszönhetően lehetőségük nyílik oktatói tevékenység végzésére.

Az egyéni ötleteket a vezetőség szívesen meghallgatja, az összdolgozói értekezletek során azok megosztását kifejezetten kéri. MÉRLEGLÉS után azok megvalósítására is sor kerül, példa erre a környezetbarát papírtáska értékesítésének bevezetése, illetve angol nyelvű szakmai kávéház működtetése havonta egy alkalommal, ahol előre kitűzött könyvtártudományi probléma megtárgyalására kerül sor a szaknyelv célirányos gyakorlásával.

Tehát a szervezet munkájában való aktív részvétel segíti a szervezeti célokkal való azonosulást, az egyén és a szervezet tanulási-fejlődési képessége összhangba kerül.

4.3. Gondolati minták

Mivel belső meggyőződéseink vezérelnek cselekedeteinkben, ezért a dolgozók világról alkotott képe, belső attitűdjeik, lojalitásuk jelentősen befolyásolja a szervezett vállalati tanulás eredményességét.

A szervezeti kultúra a szervezeti tagok által közösen képviselt értékek, szemlélet, magatartás és viselkedés összessége, a szervezetet összetartó erők stabil rendszere. Elősegíti az intézményi közösség és a munkatársak intézményi célokkal való azonosulását, a szervezeti sikerességet, ezért az egyik legfontosabb kulcs- és egyben sikertényező a szervezet szempontjából. A szervezeti teljesítmény összefüggésben van azzal, hogy a szervezeti kultúra mennyire egységes és erős. Befolyásolja a szervezet alkalmazkodó képességét és rugalmasságát, így bátran kijelenthető, hogy a szervezeti, kulturális, magatartásbeli változás mindenképpen szükséges a hatékony változásmenedzsment megvalósításához. A vezetés tudatos

beavatkozásának köszönhetően az alkalmazkodás, átalakítás, fejlesztés valamint változtatás folyamán a szervezet kultúrájában is várható módosulás.

A válsághelyzetek az egyes kultúrákat arra kényszerítik, hogy értékeiket, szokásaikat újragondolják, megváltoztassák magatartást vezérlő előfeltevéseiket és értékeiket. Ebben kiemelkedő jelentőséggel bír a nyitott kommunikáció és bizalom az alkalmazottak, egységek és vezetők között.

4.4. Közös jövőkép

A szervezetek működőképességének és hosszú távú fennmaradásának alapvető feltétele, hogy a szervezeti tagok egyéni személyes céljainak összhangban kell lenniük a szervezet céljaival, ezáltal azonosulni tudnak azzal. Esetünkben ez oly módon valósul meg, hogy olyan könyvtárosok és informatikusok alkalmazására kerül sor, akik felkészültek és elkötelezettek a Könyvtár céljainak megvalósítására. A szervezeti jövőkép elérése motiváló és integráló hatással van a tagokra, közös erőfeszítéssel igyekeznek megvalósítani azt.

„A DEENK küldetésnyilatkozatában megfogalmazza, hogy gyűjteményeivel, szolgáltatásaival, információs rendszerével, szakmailag jól felkészült munkatársaival a Debreceni Egyetem alapvető fontosságú intézménye. Küldetése az Egyetem széleskörű oktatási, kutatási és gyógyító tevékenységének, valamint a kultúra, a tudomány és a gazdaság szakembereinek szolgálata. Nemzeti gyűjtőkörű nyilvános könyvtárként feltárja, megőrzi és használatra bocsátja a magyarországi kiadványok gyűjteményét.

A könyvtár legfőbb feladata, hogy a Debreceni Egyetem küldetésnyilatkozatában megfogalmazott általános egyetemi célokat, egyetemi politikát és tevékenységeket mindenkor támogassa.

A fentiek szellemében a könyvtár a Debreceni Egyetem széleskörű oktatási, kutatási és gyógyítási tevékenységét

- hagyományos és nem hagyományos dokumentumainak, információforrásainak gyűjteményével,
- külső információforrásokhoz való hatékony hozzáférés biztosításával,
- a hallgatók, oktatók és kutatók által, egyetemi és szakmai céljaik eléréséhez szükséges szolgáltatások kialakításával segíti.

A jövőkép szerint a cél olyan felhasználóbarát szolgáltató könyvtár kialakítása, amely Regionális Tudásközpontként alkalmazkodik az egyetemi, területi és országos feladatokhoz.

Nemzetközi összehasonlításban kiemelkedő, a mindenkori képzési, oktatási, és közösségi igényekre építő, motiváló és esélyegyenlőséget biztosító intézmény.” (DEENK 2009 p. 5.)

4.5. Csoportos tanulás

A könyvtárak esetében a fenntartható fejlődés és a versenyképesség megvalósulásához szükséges a kollektív tanulási folyamat az intézményen belül, hiszen a

megszerzett ismeretek, kompetenciák a jövőben hozzájárulnak majd a mind magasabb színvonalú szakmai munkához. A szinergia elve szerint működő intézményben a közös cél érdekében megvalósuló cselekvés során létrejövő szervezeti tudás felülmúlja az egyének tudásának összességét.

Közművelődési intézményként a könyvtárosok 7 éves kötelező továbbképzési tervén túl rendszeresen szervezi a könyvtárosok továbbképzését, s a munkatársak külön ösztönözés nélkül is szívesen részt vesznek a tudás elterjesztését és a szervezet önfejlesztését célzó fórumokon. Az oktatási, képzési és tanulási tevékenység kiterjed az új és a régi dolgozók fejlesztésére, a tagok képesek együtt tanulni és gyorsabban fejlődni. Számítógépes tanterem áll rendelkezésre a szervezett képzések lebonyolítására, ahol lehetőség nyílik a tapasztalatcserére is. A tanulmányutakról és szakmai továbbképzésekről, tanfolyamokról készült beszámolóknak, előadásoknak köszönhetően tanulhatunk a saját tapasztalatokon kívül mások tapasztalatából és hibáiból. Az így megszerzett ismeretek beépülése a szervezet memóriájába elősegíti a minőségi színvonalú szolgáltatások nyújtását.

A tanulási rendszerben a tudás megosztása rendszerezett módon megy végbe a fejlett informatikai infrastruktúrának köszönhetően. A tudás és ismeret gyűjtését, az információk dokumentálását és megosztását, a kiváló belső kommunikációt, a DEENK egységeinek összehangolt együttműködését és az egységes könyvtári munkát segítik az alábbi technikai lehetőségek:

- Intranet belső számítógépes hálózat;
- csatlakozás a munkahelyi számítógéphez távoli asztali kapcsolat szolgáltatással akár otthonról is;
- a könyvtári szolgáltatások felfedezésére és a könyvtárhasználói párbeszédre alkalmas közösségi portálokat működtetése (IWIW, Facebook, Skype);
- az információk létrehozására, összegyűjtésére, elterjesztésére jött létre a Lib-Wiki, mely a könyvtár szolgáltatásaival, gyűjteményeivel kapcsolatos szócikkeket, leírásokat tartalmaz. Ezek egy részét bárki szabadon szerkesztheti, bővítheti.
- a Debreceni Egyetem Elektronikus Archívuma* többek között a kollégák szellemi termésének feltöltésére és szétsugárzására is hivatott adattár;
- a fizikailag különböző helyen dolgozó munkatársak számára többféle elektronikus levelezőlista működik, elősegítve ezzel is a belső kommunikációt;
- a felmerülő hibák minél gyorsabb javítása érdekében hibabejelentő szolgáltatás működik Bugzilla néven, mely a problémák regisztrálását, megfelelő szakemberhez eljuttatását és megoldásának nyomon követését szolgálja.

* Az Egyetem és Tudásközpontok szellemi tulajdonának elektronikus tárhelye, amely a könyvtár gondozásával működik. Lehetőséget ad az egyes centrumok, karok, intézetek dokumentuma-
inak (oktatási anyagok, hallgatói dolgozatok, publikációk stb.) tárolására és szolgáltatására meghatározott hozzáférési szintek szerint.

5. Összefoglalás

Mivel az eredményesség és hatékonyság, túlélés és/vagy gazdasági siker, minden szervezet számára mást jelent, a menedzsment feladata a környezethez való jobb alkalmazkodás érdekében a szervezet adottságainak azonosítása és kihasználása, a változásokkal szembeni ellenállás felismerése és stratégia kidolgozása a sérülés kivédése, illetve a teljesítmény növelése érdekében. Azok a szervezetek képesek az eredményes, hatékony és versenyképes működésre, ugyanakkor tartós és fenntartható eredmények elérésére, melyek tudatosan figyelemmel kísérik környezetük és saját maguk változásait, s ezeket képesek saját fejlődésük érdekében optimalisan hasznosítani.

Az elemzés alapján úgy érzem, bátran kijelenthetem, hogy a DEENK tanuló szervezetként működő könyvtár, mely a változások élére állva a képzések szinte minden szintjén támogatja a munkatársak kompetenciaszerző törekvéseit, a tudást generáló és megújító folyamatokat. Hatékony szervezetként a proaktív menedzsment szemléletnek köszönhetően előrelátja a környezeti változásokat, ezeket képes kezelni, követni és beépíteni működésébe. Ezáltal versenyelőnyhöz jutva a tudást a szervezet fejlődésére és a felhasználók igényeinek magas színvonalú kiszolgálására fordítja.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Beke Márta (2001): Tanuló szervezet - avagy hogyan tudunk megfelelni a XXI. század kihívásainak In: Vezetéstudomány, 2001/7-8. szám. pp. 41-47.
- Bencsik Andrea - Bodnár Krisztina (2003): Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton In: IME, 2003/5. szám. pp. 24-30.
- Garvin, David A. - Edmondson, Amy C. - Gino, Francesca (2008): Tanuló szervezet-e az önöké? In: Harvard Business Review, 2008/ 7-8. szám. pp. 41-50.
- Garvin, David A. - Roberto, Michael A. (2005): Változtatás meggyőzéssel In: Harvard Business manager, 2005/ 7-8. szám. pp. 94-102.
- Jain, Priti – Mutula, Stephen (2008): Libraries as learning organizatiuons: implications for knowledge management In: Library Hi Tech News, 2008/8. szám. pp. 10-14.
- Kraiciné Szokoly Mária (2009): Az élethosszig tartó tanulás kihívásai: középpontban a tanuló szervezet In: Iskolakultúra, 2009/12. szám. pp. 131-143.
- Mezei Csilla - Pesti Istvánné - Szász Edina (2012): Tanuló szervezet ' Tanulószervezet In: Minőség és megbízhatóság, 2012/2. szám. pp. 94-99.
- Senge, Peter M. (1998): Az 5. alapelv, HVG, Budapest

Internetes hivatkozások:

Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár Minőségirányítási kézikönyv (2009)
[http://ganymedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/89911/4/Minosegiranyitasi_](http://ganymedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/89911/4/Minosegiranyitasi_kezikonyv.pdf)
[kezikonyv.pdf](http://ganymedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/89911/4/Minosegiranyitasi_kezikonyv.pdf) Letöltés dátuma: 2012. 02.07.

Beszámoló a DE Egyetemi és Nemzeti Könyvtárának 2011-ben végzett munkájáról (2012)
http://www.lib.unideb.hu/hu/evi_beszamalo Letöltés dátuma: 2012. 05.14.

Véry Zoltán (2004): A tanuló szervezet kontrollja

[http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Tudas_innovacio_controlling/A_](http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Tudas_innovacio_controlling/A_tanulo_szervezet_kontrollja)
[tanulo_szervezet_kontrollja](http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Tudas_innovacio_controlling/A_tanulo_szervezet_kontrollja) Letöltés dátuma: 2012. 03. 21.

AZ OUTSOURCING-TECHNIKA HATÉKONYSÁGÁNAK MEGÍTÉLÉSE NAPJAINK EGÉSZSÉGÜGYÉBEN

AWARDING OF THE OUTSOURCING IN THE HEALT IN OUR DAYS

**TURCSÁNYI KATALIN tanársegéd
KÁLMÁN KRISZTINA hallgató
KLAUZER JUDIT hallgató**

Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar Egészségbiztosítási
Intézet Egészségügyi Szervező Tanszék

ABSTRACT

The outsourcing, than his modern age philosophers' stone, spread rapidly in the years following the political transformation, on several of the areas of the public health practically. The services organizing a lot provided a solution to the institutions' number, the restoration of their economic balance in a case, the achievement of the taller service quality. The principal reason of this, largely in the institutions' capital shortage to be been looking for, since the organized background activities their own strength it would have been unable to be run. This lacking resource state imposed the hospitals' management on it, that exterior (on himself) let him involve service providers certain, in most cases into the operating of the sections not dealing with healing directly. First the capital-intensive therapeutic and diagnostic services (artificial kidney, lab, imagery) spread the organizing, then quasi all of the background services (informatics, catering, cleaning, laundry, firm conduction, purchase) affected his process. Appeared following this the curing directly waiter activities (institute drug supply, surgery service) organizing. They began in the direct curing the outsourcing attempts in the activities promoted well financed well. You appear the participating with a contract organized special procedures, for example the radiotherapy, haemodinamika, PET-CT, indeed the receipt of the full hospital firm's operation began. We made our research in a Budapest hospital and 4 of Vas county hospitals. We examined it the outsourcing the application of a technique in the look of efficiency, economicalness, efficiency. Whether this modern age management how much a technique fulfilled the hopes bound to him?

1. Bevezetés

Az egyre növekvő verseny, a felgyorsult innováció, a tudásalapú rendszerek térhódítása, a globalizáció és az informatikai forradalom új kihívások elé állítja a versenyszféra vállalatait és a közszektor intézményeit egyaránt. Ebben a változó környezetben a vállalatoknak új gondolkodásra, új típusú üzleti kapcsolatokra van szüksége. Ez jó partneri viszonyt, őszinte, nyílt kapcsolatokat feltételez, ahol nincs helye a bizalmatlanságnak. Ezek megléte teremti meg a kiszervezésen alapuló logisztikai optimalizálás alapját.

A kiszervezés (outsourcing) lényege, hogy egy felhasználó a számára szükséges termékeket, szolgáltatásokat vagy szakértelmet egy másik gazdálkodó egységtől vásárolja meg, vagyis külső erőforrásokat használ fel saját erőforrások helyett.

A tevékenység kihelyezésre, vagyis a kiszervezésre egész kiszolgáltató iparág született. Kezdetben csak olyan kiegészítő tevékenységek kerültek külső szolgáltatóhoz, mint az étkeztetés, takarítás, őrzés-védelem vagy a portaszolgálat. Napjainkban már előfordul, hogy a nagy cégek a teljes munkafolyamatot részekre bontják, kis vállalatokhoz kihelyezik, és már csak koordináló szerepet töltenek be a termék piacra jutásában.

Az outsourcing tágabb értelemben a vállalati egységek, kihelyezését jelenti (pl. az informatikai rendszerek, jogi, pénzügyi tanácsadás, könyvelés, marketing stb.) Ide sorolják az részegységek, termékek előállításának kihelyezését, valamint a munkaerő-kölcsönzést is.

Szűkebb értelemben a már meglévő, feladatok, funkciók, és a hozzájuk tartozó eszközök, berendezések, illetve kapacitások külső szolgáltatóhoz történő kihelyezését értik alatta.

Az egyre erősödő versenynek, a fogyasztók igényeinek kiszervezéssel megfelelni akaró cégek koncentráltabban tudják erőiket a termékre, a piaci kihívásokra, elvárásokra összpontosítani, szemben az erőteljesen hierarchizált társaikkal, amelyek már nem tudnak elég rugalmasan reagálni a piaci igények gyors változásaira.

Minél „karcsúbb” egy szervezet, annál könnyebb a gyorsan változó környezethez alkalmazkodni. Ráadásul a gyorsan avuló technológiai környezettel való lépéstartás is állandó infrastruktúra-fejlesztést igényel, nem beszélve a humán erőforrás-oldalról. Mindez időnként komoly beruházással, máskor viszont az alaptevékenység visszafogásával járna, az igények függvényében.

Ily módon elérhető a szükséges szakértelm, és a szolgáltatás minőségének színvonala szembetűnően növelhető, sokkal inkább, mint ha házon belül egy-egy osztály látná el az adott feladatot. Fontos, hogy fix, előre tervezhető költségekkel számolhassunk, miközben vannak feladatok, amelyek számos rejtett költségelemet tartalmaznak. (Turcsányi, 2005)

Szinte minden szervezetben létezik olyan terület, amely kiszervezhető, sőt szakértők szerint az alaptevékenységen kívül minden más a falakon kívülre engedhető.

2. Outsourcing az egészségügyi ágazatban

Az outsourcing egy új típusú vállalatvezetési eljárás, az utóbbi 15-20 év vállalatvezetési gyakorlatának egyik friss jelensége, módszere. A gyorsan fejlődő világban az igények is folyamatosan változnak, ami a naprakész, specializált tudás felértékelődéséhez vezetett. Számítalan szolgáltató kínálja különféle megoldásait az egészségügyi intézmények számára is, a hagyományos támogató tevékenységektől (pl. mosás, takarítás, őrzés-védés) a komplex informatikai tevékenységek kiszervezéséig.

Az egészségügyi ágazat súlyos tőkehiánytól szenved. Az állam és a közfinanszírozás jelenlegi feltételrendszere nem képes kielégíteni a „tőkeéhséget”. A magán-szolgáltatók alkalmazkodási képessége nagy, viszonylag gyorsan és jól kezelik a gyakori és sokszor kedvezőtlen változásokat. Hatékony motiváció a hozam iránti vágyuk, de ez természetes elvárás, nem elmarasztaló megállapítás.

Az ágazati szereplők igénylik az új és modern eszközök alkalmazását, sokan szívesen választanak az eddig megszokott helyett „más”, új megoldásokat. Ez sok esetben elegendő ok volt a szolgáltatás kiszervezés végrehajtására, amely számos területen sikerrel is járt. Azonban a rövid idő alatt meghozott, nem elég alaposan előkészített döntések negatív következményei nem népszerűsítették az outsourcing-technikát: jelentősen megnövekedett költségek, a korábbinál alacsonyabb szolgáltatási színvonal, elégedetlen munkatársak, visszaeső szervezeti teljesítmény nehezítették a technikában rejlő lehetőségek kiaknázását (ÁSZ FEMI, 2007).

Az egészségügy „speciális” helyzeténél fogva a kiszervezésre kerülő szolgáltatások mértéke természetesen jóval kisebb volt, mint a versenyszféra ágazataiban.

Az outsourcing első körben, jellemzően azokat a területeket érintette, amelyek nem képezték az intézmények elsődleges (fő) folyamatait, feladatait. Ez nemcsak a hatékonyságot növelte, hanem az adott esetben túlságosan költséges vagy éppen hiányzó szakértelem is hozzáférhetővé vált. A háttértevékenységek, kiszervezését a fenntartók és az intézmény forráshiánya, az ebből fakadó tőkebevonás szükségessége, a költséghatékonyabb feladatellátás, a kórházi menedzsment tehermentesítése, a létszámhiány kiküszöbölése és a bérmegtakarítás indokolta.

A hazai kórházakban először a tőkeigényes terápiás és diagnosztikai szolgáltatásoknál (művese, labor, képalkotás), majd a teljes háttérszolgáltatásban (informatika, élelmezés, takarítás, mosoda, üzemvitel, beszerzés), ezt követően a gyógyítást közvetlenül kiszolgáló tevékenységekben (intézeti gyógyszerellátás, műtői kiszolgálás) is elterjedt az outsourcing. Ezt követően a közvetlen gyógyításban is elkezdődtek az outsourcing próbálkozások a jól finanszírozott tevékenységekben (fogászat, plasztikai sebészet, szülészet- nőgyógyászat). Végül megjelentek a közreműködői szerződéssel kiszervezett speciális eljárások is, például: sugárterápia, haemodinamika, PET-CT. Olyan is előfordult, hogy a teljes kórházüzem üzemeltetését is kiszervezték, például: Kiskunhalasi Kórház Kht., Körmendi Batthyány Strattmann László Kórház Kft. esetében.

Az outsourcing alkalmazása révén az egészségügyi intézmények magas szintű technológiához jutnak, miközben a kockázatokat megosztják a szolgáltatóval. (Loh, L. - Venkatraman, N., 1992). A gyorsan avuló technológiai környezettel való lépéstartás és állandó infrastruktúrafejlesztés időnként komoly beruházást igényelne, máskor viszont az alaptervékenység visszafogásával járna, amikor a kórházak érdeke, hogy fix, előre tervezhető költségekkel számolhassanak, miközben vannak feladatok, amelyek számos rejtett költségelemet tartalmaznak. Mivel az intézmények gazdálkodásában az amortizációs költségeket az OEP (Országos Egészségbiztosítási Pénztár) nem finanszírozza, ez további indokként szolgált bizonyos szolgáltatások kiszervezésére. Az outsourcing stratégia továbbá, egy távlati egzisztenciabiztosítással jár együtt, ha megtakarítási potenciálokat generál, így versenyelőny keletkezik a régió más kórházaival szemben. A kiszervezés révén az egészségügyi intézmények olyan erőforrásokhoz juthatnak, amelyekhez egyébként saját erőből nem lennének képesek. Sikeresége nagyrészt azon múlik, hogy ez a feladat, és kockázatmegosztáson alapuló társulás, megfelelő szabályozási-működési környezettel rendelkezzen (Nagy L., 2003). A kooperációnak ez a formája, az érdekeltek mindegyike számára előnyös. Azonban, rendkívül fontos az utóellenőrzés, a szerződésben vállalt kötelezettségek hosszú távú megvalósulásának, a működés stabilitásának, a kiszervezett tevékenységek minőségének folyamatos mérése. Természetesen, az egészségügyi outsourcing esetében is rendkívül fontos a döntések megfelelő előkészítése, illetve a hosszú távú együttműködéséhez szükséges feltételek biztosítása.

3. Outsourcing a vizsgált öt kórházban

Az egészségügy területein végrehajtott kiszervezésekről, annak lehetőségeiről viszonylag kevés szakirodalom áll rendelkezésünkre, csak ritka esetben végeztek felméréseket, kutatásokat. (Kellős, 2007) Dolgozatunkban egy budapesti kórház és Vas megye kórházainak kiszervezett tevékenységeit tekintjük át. Vizsgálatunk során arra keresünk választ, hogy a kórházak körében milyen mértékben terjedt el az outsourcing. Milyen okok vezettek a kiszervezéshez és hogy ez együtt járt-e a színvonal emelkedésével. Milyen területek kerültek kiszervezésre a kórházakon belül? Befolyásolta-e az átszervezés a költségek alakulását? Az egészségügyi dolgozók körében elégedettség vizsgálatot végeztünk a kiszervezés előtti és utáni helyzettel kapcsolatos véleményüket kutatva. Mennyire tájékozottak a kiszervezéssel kapcsolatban, és hogy szerintük a jelenleg kiszervezett területek mellett melyek azok, amelyek kiszervezés útján hatékonyabban működnének.

Elemeztük a kiszervezésre került háttér- és alaptervékenységek kapcsán, milyen formájú és milyen mértékű a magánszférával létesített partnerségi kapcsolat. Mi indokolta, bizonyos feladatok kiszervezését. A kiszervezett tevékenységek, a működésforma-váltás; a közreműködők alkalmazása, hogyan befolyásolta az egészségügyi ellátás minőségét, illetve, hogy valóban költséghatékonyak voltak-e

ezek a döntések. Mivel a minőségi teljesítés elsősorban az élelmezés, a mosatás, (rend) biztonság, és a takarítás területén ellenőrizhető napi szinten, így a szolgáltatás színvonalának esetleges romlása ezeken a részeken igen jól mérhető. Ennek egyik legegyszerűbb módját a különböző beteg elégedettségi vizsgálatok adják. Így a fent említett szolgáltatások minőségének mérésére mi is ezeket alkalmaztuk. A kórház által kiszervezett, egyéb szolgáltatások esetében, az intézmény által biztosított pénzügyi-számviteli adatokat, illetve a kiszervezéssel kapcsolatos dokumentumokat gazdaságosságuk, költséghatékonyságuk alapján vizsgáltuk.

3.1. A kiszervezett szolgáltatások (2006-2008)

A kiszervezett szolgáltatások összesítéséből kiolvasható, hogy nem csupán a kórházi háttértevékenységek működtetését bízta a management külső szolgáltatóra, hanem a betegellátáshoz szorosabban kapcsolódó tevékenységek egy részét is. Ilyen volt a felnőtt, gyermek ügyeleti rendszer, illetve a laborvizsgálati rendszer. A kiszervezés időpontjait megvizsgálva szintén megfigyelhető az a terminológiai ütemezés, mely országosan is általánosnak tekinthető.

1. táblázat: Külső szolgáltatóval végeztetett feladatok
Table 1.: With exterior service provider made tasks

A vizsgált intézmény kiszervezett szolgáltatásai (Ezer Ft)				
Kiszervezés időpontja	Tevékenységet ellátó cég	2006 . évi kifizetés	2007. évi kifizetés	2008. évi kifizetés
1994	Centrál mosodák (mosoda)	72408	32844	
2007	Hóféhér Kecskemét (mosoda)		20603	51879
1996	P.Dussmann Kft. (élelmezés)	161397	17972	261184
2002	P.Dussmann Kft. (takarítás)	87154	76686	73689
2003	P.Dussmann Kft. (biztonság)	32032	31594	34543
2003	Félix Medical Kft.	105504	108511	133282
2004	T and B gyermekorvosi Bt.	3016	2993	2993
2003	Mediworld Plus Kft. (diagnosztika, CT)	387414	435479	495476
2002	Prodia Kft. (labor)	17906	16443	
2007	Corden International (labor)		2536	32880

Forrás: Szent Imre Kórház adatbázis

A kórházi háttérszolgáltatásoknak az a része került első körben kiszervezésre, amely nem tartozott szorosan az egészségügyi tevékenységekhez. A saját, intézményen belüli működtetésük több okból sem lett volna gazdaságos döntés. Egyrészt az épületek, gépek, eszközök kora és állapota igen rossz volt. Másrészt egy esetleges intézményi rekonstrukcióhoz és működtetéshez a kórház nem rendelkezett megfelelő forrásokkal. Ezért elsőként ezek kerültek kiszervezésre a vizsgált fővárosi és vas megyei kórházakban. Csak ez után kezdődött meg a gyermek, fel-

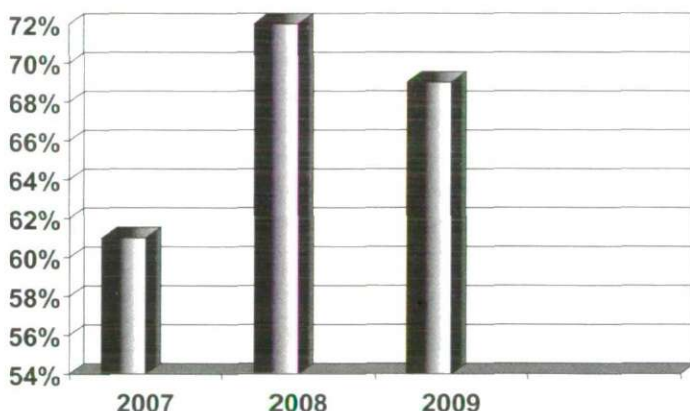
nőtt ügyelet, illetve laborszolgáltatás outsourcingje. Később a diagnosztikai (CT), informatikai tevékenységeket is külső szolgáltatóra bízta az intézmény

Vizsgálatunkat azoknak az intézményi háttérszolgáltatásoknak a körében végeztük, amelyeknél a szolgáltató felé elvárt minőségi teljesítés paraméterei jól monitorozhatóak, valamint elegendő információ állt rendelkezésre a kiszervezett szolgáltatást illetően. A vizsgált kórházakban az étkeztetés, takarítás és mosodai szolgáltatás tevékenységei képezték a „közös nevező-t, a továbbiakban e tevékenységek kiszervezésével kapcsolatos vizsgálatunkat foglaljuk össze.

3.1.1. A mosodai szolgáltatás kiszervezése

A mosodai szolgáltatás kiszervezésére viszonylag korán került sor. A fővárosi Szent Imre Kórházban 1994-től a Centrál mosodák Kft. végezte ezt a szolgáltatást. A minőségi teljesítés hiányosságai, a nem megfelelő ár/érték arány miatt 2007-ben szolgáltató váltásra került sor. Mivel a mosodai szolgáltatás viszonylag korán került kiszervezésre, ezért az intézmény vezetése nem rendelkezett olyan mértékű tapasztalattal, az outsourcing terén, amellyel minden hibalehetőség kiküszöbölhető lett volna. A szerződés megkötésekor az elsődleges és egyetlen szempont, a szolgáltatók által kínált ár és az intézmény költségeinek várható csökkenése volt.

2. táblázat: Mosodai szolgáltatás minősége
Table 2.: The measurement of the quality of the washing



Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A döntés előkészítésébe sem szakembert, sem az intézmény mosodájának vezetőjét nem vonták bele. Ennek következtében nem kerültek rögzítésre azok az elvárt minőségi kritériumok, amelyek biztosították volna a szolgáltatás színvonalát. Emiatt pedig a mosodai szolgáltatás minősége 2007-re olyan mértékben romlott, amely szükségessé tette a szolgáltatóval való szerződés felbontását. Mivel az elvárt minőségi indikátorok nem voltak rögzítve a szerződésben, ezért a kórház az idő

előtti, egyoldalú szerződésbontás miatt jelentős méretű kártérítést fizetett a szolgáltatónak. A nem kellő körületekintéssel végrehajtott outsourcing folyamat minden költségelemet összeszámolva mintegy 95.52 millió forintos többlet költséget jelentett az intézmény gazdálkodása számára!

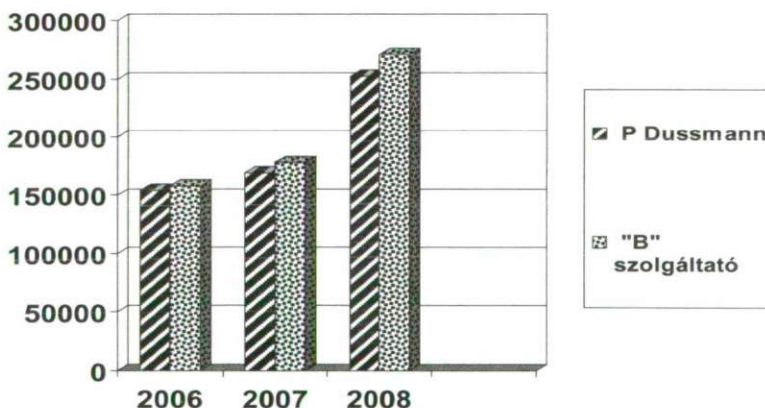
Az új szolgáltató a Hófehér Kft. az előző szolgáltató által megajánlott árnál (32 844 000Ft), alacsonyabb összegért biztosított magasabb színvonalú szolgáltatást (20 603 000Ft) a váltást követően. Az új szerződés megkötése során az elvárt minőségi paraméterek rögzítésre kerültek, több az intézmény számára biztosítékot jelentő szempontokkal együtt.

3.1.2. Az étkeztetési szolgáltatás vizsgálata

A másik vizsgált terület az ételmezési szolgáltatás ár/érték arányának összehasonlítása volt. A szolgáltatás kiszervezésére a Szent Imre Kórházban 1996-ban került sor. A megfelelően előkészített, költség-haszon, elemzésekkel, szakértő bevonásával megkötött szerződés sikeres outsourcingnek számít. A szolgáltatóval a kapcsolat azóta is eredményesen működik. A minőségi teljesítés megfelelő és folyamatos. Az ilyen jellegű hosszú távú szerződések esetében fontos szempont, hogy adott esetben a szerződés módosítható legyen ez az ételmezés esetében sem volt másként. Egy 2007-es miniszteri rendelet 350 Ft-ról 550 Ft + Áfa-ra emelte az ételmezési norma összegét a kórházakban. Már egy 2003-ban elvégzett OÉTI (Országos Ételmezés és Táplálkozástudományi Intézet) által végzett felmérés is aggasztóan alacsony összegűnek ítélte a 350 forintot Ez az összeg nem elegendő, hogy megfelelő tápanyaghoz, vitaminhoz jussanak a betegek. Természetesen ez a 350 forint átlagosan értendő, ugyanis volt olyan intézmény, amelyben 4-500 forintból főztek a betegeknek, de olyan is volt ahol ez a 200 forintot sem érte el!

3. táblázat: Ételmezési szolgáltatás árainak összehasonlítása

Table 3.: The comparison of the prices of the catering.



Forrás: Saját szerkesztésű ábra

Éppen ezért a szerződést a Szent Imre Kórház is olyan feltételekkel kötötte meg, hogy egy esetleges minisztériumi rendelet előírásai beépíthetők legyenek a megállapodásba. A P. Dussmann Kft. 1996 óta megfelelő teljesítményt nyújtva látja el az intézmény ételmezési szolgáltatását. A kiszervezést sürgették azok az okok is, hogy 2003 januárjától a kórházak konyháinak, éttermeinek meg kellett felelniük az un. HACCP szabványnak. Természetesen más ételmezési szolgáltatók is megkeresik az intézmény vezetését évről- évre. Árajánlataik közül a legkedvezőbbet összevettem a P. Dussmann Kft. áraival.

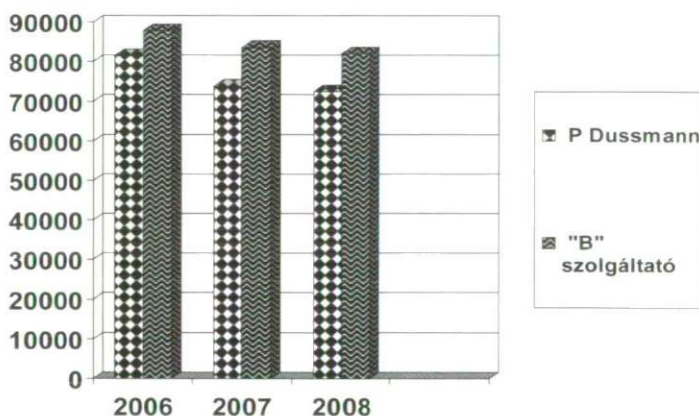
Jól látszik, hogy még a legkedvezőbb árajánlat is magasabb, mint az eddigi szolgáltató által kínált összeg. A kedvező ár természetesen nem véletlen. A hosszú időre szóló, üzletileg biztonságos együttműködés ugyanis kedvezően befolyásolja az árat, illetve jó esetben a minőséget is

Vas megyében az étkeztetés kiszervezésére csak 2 kórházban (Körmenden és Szombathelyen) került sor. A kórházak dolgozói a betegektől származó információk és saját tapasztalataik alapján az ételek minőségéről, illetve a változásokról pozitívabban vélekedtek, mint a Sárvári és Celldömölki kórházakban, ahol nem történt konyhai kiszervezés.

3.1.3. A kiszervezett takarítási szolgáltatás vizsgálata

A Szent Imre Kórházban ezt a szolgáltatást szintén a P. Dussmann Kft. nyújtja. 1996- óta megszakítás nélkül folyamatosan megfelelő színvonalon biztosítja a szolgáltatást. Az átalánydíj összege 2007-ben az előző évhez viszonyítva több mint 10%-al csökkent.

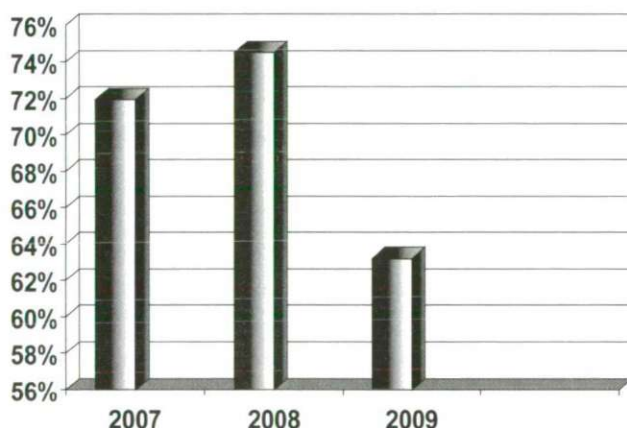
4. táblázat: A takarítás árainak összehasonlítása
Table 4.: The comparison of the prices of the cleaning.



Forrás: Saját szerkesztésű ábra

A takarítás esetében azért alakultak ennyire szokatlanul az árak, mert a szolgáltató új gépeket szerzett be, melyek jóval hatékonyabban működnek, illetve ami lényegesebb ezek beszerzési árát nem építette be a szolgáltatás árába (azt amortizáció formájában a költségek között érvényesíteni tudja). Valamint a takarításhoz szükséges eszközök, takarítószerek kapcsán, másik beszállító céggel kötött szerződést, akik alacsonyabb áron biztosították ezeket (2006 év végén). Ennek a jól működő kapcsolatnak pedig ugyanazok a „titkai”, mint az ételmezési szolgáltatás esetében. A megrendelő és szolgáltató közötti bizalom a tartós, hosszútávon mindkét félnek előnyt jelentő üzleti kapcsolat biztosítása. A szolgáltatás színvonalával való elégedettséget a következő ábra szemlélteti. Bár ebben az esetben a 2008-as évben tapasztalható volt némi visszaesés a szolgáltatási színvonnallal kapcsolatban. Azonban a 2006-ban végrehajtott szolgáltatói beruházás eredménye is látható a diagramon. Természetesen ennek számtalan oka lehet: személyzet képzetlensége, nem megfelelő eszközök, technológiai problémák. Az intézmény egyes háttértevékenységek esetében, végzett gazdasági elemzéseket arra vonatkozóan, hogy mennyibe kerülne, ha ezeket saját maga működtetné. Számolva az ehhez szükséges beruházások költségeivel.

5. táblázat: A takarítás minőségével való elégedettség
Table 5.: The measurement of the quality of the cleaning



Forrás: Saját szerkesztésű ábra

Ezek eredményei segítették a kórház vezetését abban, hogy a lehető legjobb/leggazdaságosabb döntést hozzák az érintett szolgáltatással kapcsolatban.

Vizsgálatunkhoz ezeknek a számításoknak az eredményeit használtuk. Elsőként azt vizsgáltuk, hogy 2010-ben (negyedéves bontásban), hogyan változtak az intézmény bevételei, kiadásai. Majd ennek eredményeit, összevetettük a kórház által korábban elvégzett pénzügyi elemzésekkel (saját működtetés vagy outsourcing).

4. Összegzés

Az egészségügyi intézmények elsősorban fennmaradásuk, működésük biztosítását várták a kiszervezési lehetőségektől. A költségek csökkentésére többféle szervezési megoldás kínálkozik, közülük egy a tevékenység-kihelyezés.

Az egészségügy a gazdaság többi szektorához hasonlóan szűkös erőforrásokkal rendelkezik, ezek a szűkös erőforrások állnak szemben az egészségügyi szolgáltatások egyre növekvő kínálatával és költségeivel, valamint a társadalom szintén gyorsan növekvő szükségleteivel és igényeivel.

Az egészségügyi rendszer fenntartására jelenleg fordított kiadások hatékonyabb elosztásával felszabaduló források enyhíthetik a finanszírozási problémákat, de nem elegendők az újonnan megjelenő technológiákat alkalmazó összes egészségügyi szolgáltatás finanszírozására. A szolgáltatások kiszervezése sok esetben megoldást jelenthet az intézmények számára, gazdasági egyensúlyának helyreállítására, a magasabb minőség elérése.

Magyarországi egészségügyi intézmények körében végzett felmérések azt bizonyítják, hogy egyre több olyan háttérszolgáltatást végeztetnek magán szolgáltatókkal, amelyeket önerőből sokkal költségesebben vagy egyáltalán nem tudnának megoldani. Vizsgálatunk eredményei egyértelműen megerősítették az outsourcing technika létjogosultságát az egészségügy területén. Természetesen, csak abban az esetben, ha a döntések előkészítése, végrehajtása korrekt és körültekintő módon zajlott. Valamint rögzítésre kerültek a minőségi teljesítést biztosító paraméterek, illetve biztosított volt a hosszú távú ellenőrzés lehetősége a megbízói, tulajdonosi oldalról. Így gazdaságos, megbízható, magasabb szolgáltatás valósítható meg. Nemcsak az intézményi háttértevékenységek, hanem az egészségügyhöz szorosabban kapcsolódó területeken is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Állami Számvevőszék jelentése, a kiszervezett kórházi háttér tevékenységekről (2007. április) FEMI, 134. oldal

Bögel, Gy. - Salamonné H. A. (1997): Outsourcing stratégiai alapokon. Magyar Távközlés, 1997. 8. évf. 1. szám, 30-34. oldal

Corbett, M, F. (2004): The Outsourcing Revolution. Dearborn Trade Publishing, 35-36. oldal

Demzse Csaba, Csemák Katalin (2006) Energetikai szolgáltatások az egészségügyben. IME V.évfolyam. 2. szám. 25-27. oldal

Kellös Éva (2007) Az egészségügyi textiltisztítás helyzete a hazai fekvőbeteg – ellátó intézményekben. IME VI. évfolyam 8. szám. 34-38. oldal

Korbáss Diána és mtsai. (2005). A szent Lázár megyei kórházban a takarítás átszervezésének lehetőségei, azok elemzése. IME IV. évfolyam 7. szám. 21-24. oldal

Kuhár P. - Jacob, H. R. (1999): Tevékenység-kiszervezés (outsourcing). Bank-szemle, 1999. 43. évf, 5-6. szám, 85-93. oldal

Loh, L. - Venkatraman, N. (1992): Determinants of information technology outsourcing: a cross sectional analysis. Journal of Management Information Systems, 9, 7-24. oldal

Nagy László (2003). A magántőke tőkepozíciója és mozgástere az egészségügy gazdaságában, IME II. évfolyam. 7. szám. 5-12. oldal

Turcsányi Katalin (2005) Outsourcing itthon és külföldön MEB III. Nemzetközi Konferencia Budapest, 2005. június 24-25. ISBN 963 7154 40 X (233-249. old.)

http://www.euro.who.int/document/OBS/EuroObserver_Spring2010.pdf (Zalaegerszeg. 2011.11.20.)

